Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Été 2000

Vol. 3, N° 2

- L'élargissement des bandes salariales à la Banque Nationale du Canada
- Travail, famille et collectivité : constatations clés
- Renouveau syndical : Nouvelles orientations

CÉLÉBRONS 100 ans de PARTENARIAT

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Canada

100-06755/

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Préparé par :

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail
Développement des ressources humaines Canada
165, Hôtel-de-Ville
Place du Portage, Phase II
Hull (Québec) K1A 0J2

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

Site internet : http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/
Courriel : wid-imt@hrdc-drhc.gc.ca

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2000

En vente au Canada chez votre libraire local
ou par la poste auprès de :

Les Éditions du gouvernement du Canada - TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de cat. L12-22F
ISSN 1480-6894s

Le contenu de cette publication a été préparé par des membres de l'Association des employés en sciences sociales et de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

SURVOL

La *Gazette du travail* présente une vaste gamme de renseignements et une analyse afin de répondre aux besoins changeants des intervenants dans le domaine des relations du travail. Elle a pour objet d'offrir une base de recherche solide afin d'appuyer le processus de négociation.

La *Gazette du travail* contient des renseignements et une analyse touchant les rajustements de salaire, les pratiques innovatrices en milieu de travail, les arrêts de travail, les négociations clés à venir et d'autres sujets connexes.

Ce deuxième numéro du millénaire marquant le 100e anniversaire du Programme du travail renferme un article qui fait le bilan de santé du Wagnérisme au Canada.

Section 1

La section 1 présente pour le premier trimestre de 2000 des données courantes et chronologiques sur les rajustements de salaire tirés des grandes conventions. Ces données sont regroupées selon les secteurs public et privé, la région, la sphère de compétence et le secteur d'activité. Un article met en lumière un changement dans l'approche à la collecte de données : du recensement à l'échantillon. Cette approche permettra de recueillir des données en provenance de plus petites unités de négociation, soit 100 travailleurs ou plus.

Section 2

La section 2 donne de l'information sur les principales conventions collectives qui viennent à expiration et les réouvertures de négociation en juillet, août et septembre 2000. On y trouve aussi de l'information sur les arrêts de travail survenus au cours du premier trimestre de 2000, assortie d'un survol de l'année et d'une perspective chronologique.

Section 3

La section 3 contient un résumé des pratiques innovatrices en milieu de travail qui ont été négociées, ainsi qu'un certain nombre d'études de cas et d'articles. Une première étude de cas traite de l'impact de la démocratie économique du travail avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec à l'usine Tripap. Dans une deuxième étude de cas, il y est question du partenariat patronal-syndical et responsabilisation des travailleurs à la papeterie Belgo. Un troisième cas décrit l'impact des relations de travail coopératives sur les soins aux patients dans les établissements de soins de longue durée. Une quatrième étude présente un aperçu de l'élargissement des bandes salariales à la Banque Nationale du Canada. Enfin, il est question de pratiques favorisant l'équilibre emploi-famille dans deux entreprises soit, Merck Frosst et Americanada.

Un article présente un bilan de santé des 50 ans d'existence du Wagnérisme au Canada. Visant l'avenir, un autre article se penche sur le renouveau syndical et les nouvelles orientations. On retrouve également les grandes lignes d'un programme de reconnaissance visant les champions de la gestion d'incapacité au travail et enfin, les constatations clés du Conseil canadien de développement social au sujet du travail, de la famille et de la collectivité.

La section sur les changements récents à la législation du travail au Canada rapporte la diffusion d'un rapport étoffé comparant les dispositions législatives des congés pour obligations familiales.

Sous la rubrique Hier et aujourd'hui, on reprend un accord de non maraudage signé il y a 50 ans par deux syndicats majeurs de l'heure.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1

Page

Grands règlements salariaux – Premier trimestre de 2000 7

Renseignements sur les conventions collectives :
du recensement à l'échantillon 13

Principales ententes conclues au cours du premier trimestre de 2000 21

Index des tableaux 27
Tableau A1 Conventions et travailleurs visés, année et trimestre 29
Tableau A2 Selon la durée et la période d'entrée, premier trimestre de 2000 30
Tableau B1 - B4 Grand secteur industriel 31
Tableau C1 - C2 Région/Sphère de compétence 37
Tableau D Secteurs privé et public 40
Tableau E Indicateurs économiques choisis, par année et par trimestre 41

SECTION 2

Principales conventions collectives qui viennent à expiration et
réouvertures de négociation en juillet, août et septembre 2000 44

Arrêts de travail – Premier trimestre de 2000,
perspective chronologique et notes techniques 57

SECTION 3

Pratiques innovatrices en milieu de travail
Céline LAPORTE 62

Études de cas :

- L'Impact de la démocratie économiquedu travail, le cas du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec à l'usine Tripap
  François-Bernard MALO
  Gaétan DRAPEAU
  Paul-André LAPOINTE 64

- Partenariat patronal-syndical et responsabilisation des travailleurs : papeterie Belgo (Abitibi-Consolidated) à Shawinigan
  Janet SARMIENTO
  Paul-André LAPOINTE 71

- « Prenons conscience ensemble » – L'Impact des relations de travail coopératives sur le soin aux patients dans les établissements de soins de longue durée
  Ray PENNINGS 79

Suite à la page suivante

Table des matières – Section 3 – Études de cas (suite)

- Merck Frosst Canada et Cie :
  pratiques visant un meilleur équilibre emploi-famille
  Suzy-Philippe BIOUELE
  Isabelle SAVARY
  Sylvie ST-ONGE 87

- L'élargissement des bandes salariales à la Banque Nationale du Canada
  Marine MESSIN
  Sylvie ST-ONGE 89

- Americanada : une culture favorable à l'équilibre emploi-famille
  Suzy-Philippe BIOUELE
  Isabelle SAVARY
  Sylvie ST-ONGE 93

Articles :

- Le Wagnérisme au Canada : bilan de santé de ses 50 ans d'existence
  Andrew C.L. SIMS 95

- Renouveau syndical – Nouvelles orientations
  Christopher R. SCHENK 104

- « De l'incapacité à la capacité »: le Canada reconnaît ses champions
  Wolfgang ZIMMERMAN 117

- Travail, famille et collectivité : constatations clés
  Conseil canadien de développement social 120

Législation du travail au Canada

- Projets de Loi et textes réglementaires adoptés
  Michel Gauvin 130

Hier et aujourd'hui

- Organisation syndicale et maraudage
  Suzanne PAYETTE 130

Produits d'information et Services à la clientèle
(Voir les dernières pages pour la description et le bon de commande)

SECTION 1

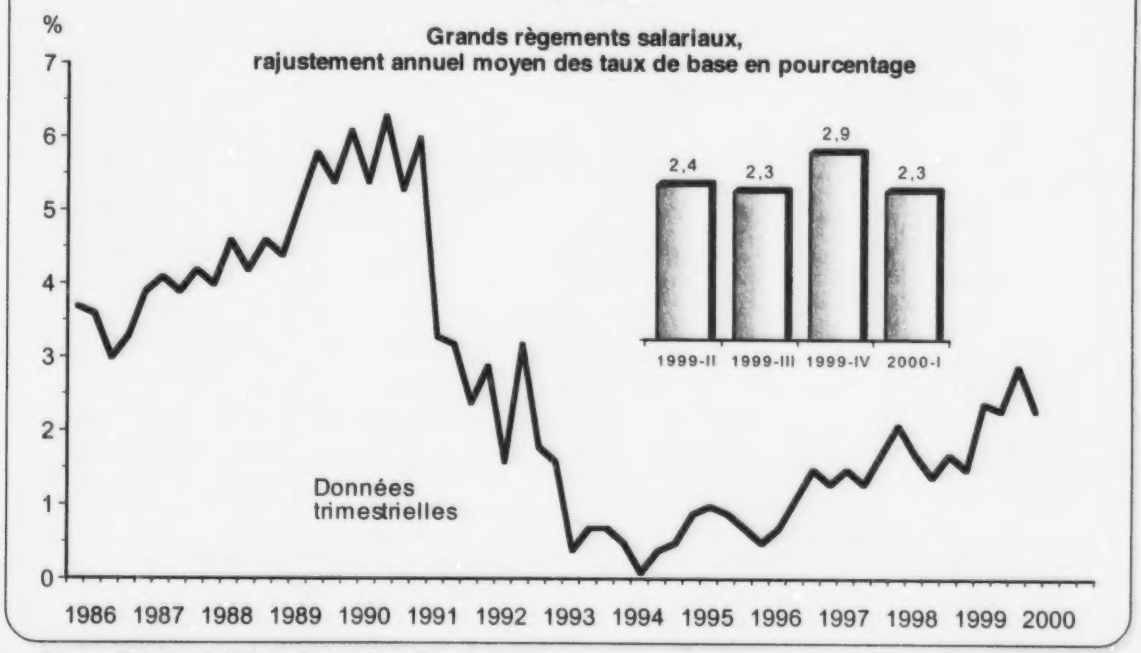
GRANDS RÈGLEMENTS SALARIAUX* – PREMIER TRIMESTRE DE 2000

Sommaire

- Au cours du premier trimestre de 2000, le rajustement de salaire moyen s'est établi à 2,3 %, ce qui représente une légère hausse par rapport au taux annuel moyen de 2,2 % enregistré pour l'année 1999.
- Pendant cette période, 142 conventions ont été ratifiées pour 531 150 employés, soit un nombre supérieur à la moyenne.
- La majorité de ces conventions (80 %) ont été ratifiées dans le secteur public. Dans ce secteur, on a enregistré un rajustement moyen de 2,3 %, soit un taux inférieur à celui du secteur privé (2,8 %).
- Les données du premier trimestre sont en grande partie attribuables aux ententes ratifiées dans le secteur public du Québec, où 56 conventions visant 288 930 employés ont donné lieu à un rajustement moyen de 2,3 %.
- C'est en Alberta qu'on retrouve le rajustement le plus élevé, soit 3,8 %, tandis que le plus faible a été enregistré en Colombie-Britannique (0,6 %).
- L'examen des données selon le secteur d'activité permet de constater que c'est dans le secteur de la construction que le rajustement est le plus important, soit 3,9 %, taux qui est largement supérieur à la moyenne pour l'ensemble des secteurs d'activité (2,3 %); dans tous les autres secteurs, le rajustement moyen allait de 2,0 % à 2,5 %.

Graphique A

Grands règements salariaux, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

* Les grands règlements salariaux sont ceux qui s'appliquent à des unités de négociation de 500 employés et plus. Le calcul tient compte de tous les rajustements salariaux accordés pendant la durée de ces conventions, y compris des indemnités de vie chère. Ces indemnités de vie chère sont calculées en supposant que l'indice des prix à la consommation augmente de 2,0 % par année.

Vue d'ensemble

Les principales conventions signées au cours du **premier trimestre de 2000** ont donné lieu à un rajustement moyen du taux de salaire de base de **2,3 %** par année pour la durée de la convention, ce qui représente une légère augmentation par rapport au taux de 2,2 % enregistré pour l'année 1999, mais une baisse par rapport à celui de 2,9 % observé au quatrième trimestre de 1999.

Les données du premier trimestre sont basées sur l'examen de 142 conventions visant 531 150 employés, soit un nombre supérieur à la moyenne. Au cours de l'année 1999, 368 ententes importantes ont été négociées concernant 808 530 employés. Les dernières négociations entre les mêmes parties avaient donné lieu à des conventions d'une durée moyenne d'environ 33 mois et à un rajustement de salaire s'établissant en moyenne à 1,0 %, comparativement à 2,3 % pour les règlements du premier trimestre.

Les rajustements de salaire ont commencé à augmenter de façon modérée après avoir atteint un plancher vers la mi-1994. L'augmentation de 2,3 % enregistrée au premier trimestre de 2000 est encore très inférieure au sommet annuel le plus récent, soit 5,6 %, atteint en 1990. En outre, depuis 1993, le rajustement moyen enregistré dans le secteur privé a, en règle générale, été supérieur au taux observé dans le secteur public, même si l'écart entre ces deux secteurs a commencé à diminuer vers la fin de 1997.

Dans le **secteur public**, 488 560 employés ont obtenu, dans le cadre de 114 conventions, un rajustement moyen de **2.3 %**, ce qui constitue une légère augmentation par rapport au taux moyen de 2,1 % négocié au cours du quatrième trimestre de 1999. Dans le **secteur privé**, 28 ententes ont accordé à 42 590 employés un rajustement moyen de **2,8 %**, soit un taux inférieur à celui de 3,7 % observé au quatrième trimestre de 1999. Les données du premier trimestre de 2000 sont en grande partie attribuables aux ententes ratifiées au Québec par 288 930 employés du secteur public, qui ont obtenu un rajustement moyen de 2.3 %.

Si l'on examine les données par région et par sphère de compétence, on constate que les provinces des Prairies ont enregistré les augmentations de salaire les plus importantes, soit 3,6 % pour 24 170 employés (dont 20 960 employés de l'Alberta, qui ont eu droit à une augmentation moyenne de 3,8 %). En Ontario, 113 530 employés ont négocié un rajustement moyen de 2,4 %, tandis qu'au Québec, 297 470 employés ont obtenu un rajustement moyen de 2,3 %. Dans la sphère de compétence fédérale, 68 710 employés ont obtenu des augmentations s'établissant en moyenne à 2,2 %. Dans les provinces de l'Atlantique, l'augmentation moyenne accordée à 17 060 employés est de 2,1 %, tandis qu'en Colombie-Britannique 10 210 employés ont eu droit à un rajustement moyen de 0,6 %.

Distribution selon la taille des rajustements de salaire

L'augmentation observée dans les rajustements après 1994, année où un plancher avait été atteint, s'est accompagnée d'une diminution correspondante du nombre de gels et de coupures de salaire. En 1994, près des deux tiers (65,6 %) des employés faisaient l'objet d'un gel ou d'une diminution de salaire; l'année dernière, cette proportion est tombée à 3,6 % de l'ensemble des employés; par ailleurs, 0,2 % de tous les employés visés par une entente ratifiée au cours du premier trimestre de 2000 ont subi un gel.

Un très grand nombre d'employés ont obtenu des augmentations allant de 2,0 % à 2,9 %. En effet, près de 84 % des employés visés par les conventions signées au premier trimestre ont eu droit à un rajustement de cet ordre; en ce qui concerne 7,0 % des employés, le rajustement de salaire a été de moins de 2,0 % et 9,0 % des employés ont obtenu une augmentation de 3,0 % ou plus. La proportion importante des employés qui ont obtenu un rajustement allant de 2,0 % à 2,9 % s'explique dans une large mesure par le très grand nombre d'ententes conclues dans le secteur public du Québec où le rajustement a été dans la plupart des cas de 2,2 % et par les ententes ratifiées en Ontario, aussi dans le secteur public, notamment pour 38 000 infirmiers et infirmières qui ont eux aussi obtenu un rajustement de 2,2 %.

Tableau 1

Répartition des employés visés par les ententes conclues au cours du premier trimestre de 2000, selon le rajustement salarial

Répartition des rajustements	Conventions		Employés	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
0,0 %	1	0,7	990	0,2
> 0,0 % - 0,9 %	11	7,7	12,510	2,4
1,0 % - 1,9 %	11	7,7	23,410	4,4
2,0 % - 2,9 %	92	64,8	444,580	83,7
3,0 % - 3,9 %	12	8,5	23,280	4,4
4,0 % - 4,9 %	12	8,5	19,880	3,7
5,0 % et plus	3	2,1	6,500	1,2
TOUS LES NIVEAUX	142	100,0	531,150	100,0

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Secteurs public et privé

Dans le cadre des 114 conventions signées par 488 560 employés du secteur public (92 % de l'ensemble des employés), le rajustement moyen s'est établi à **2,3 %**. Ces données s'expliquent en grande partie par les ententes ratifiées au Québec par 288 930 employés du secteur public, lesquels ont eu droit à un rajustement moyen de 2,3 %. Vingt-quatre conventions signées dans le secteur public, en Ontario, accordent à 88 230 employés un rajustement moyen de 2,4 %, et neuf ententes ratifiées dans le secteur public fédéral prévoient pour 67 870 employés un rajustement salarial de 2,2 %. En Alberta, dans le cadre de 11 conventions, 20 010 employés du secteur public ont reçu les augmentations de salaire les plus importantes, soit 3,8 % en moyenne. Par ailleurs, c'est la Colombie-Britannique qui a enregistré le rajustement le plus faible; en effet, 10 210 employés visés par huit conventions ont eu droit à un rajustement moyen de 0,6 %.

Les augmentations de salaire ont été plus élevées dans le secteur privé (2,8 %) que dans le secteur public (2,3 %). Les données du secteur privé sont légèrement supérieures à la moyenne de ce secteur (2,6 %) pour l'année 1999. Dans le secteur privé, les augmentations de salaire accordées pour le premier trimestre vont d'un minimum de 0,4 %, pour 600 employés de la Moncton NorthEast Construction Association Inc., à un maximum de 5,0 %, pour l'Ontario Sheet Metal and Air Handling Group. Ces données sont basées sur l'examen d'un nombre relativement peu élevé de conventions (28) et d'employés (42 590).

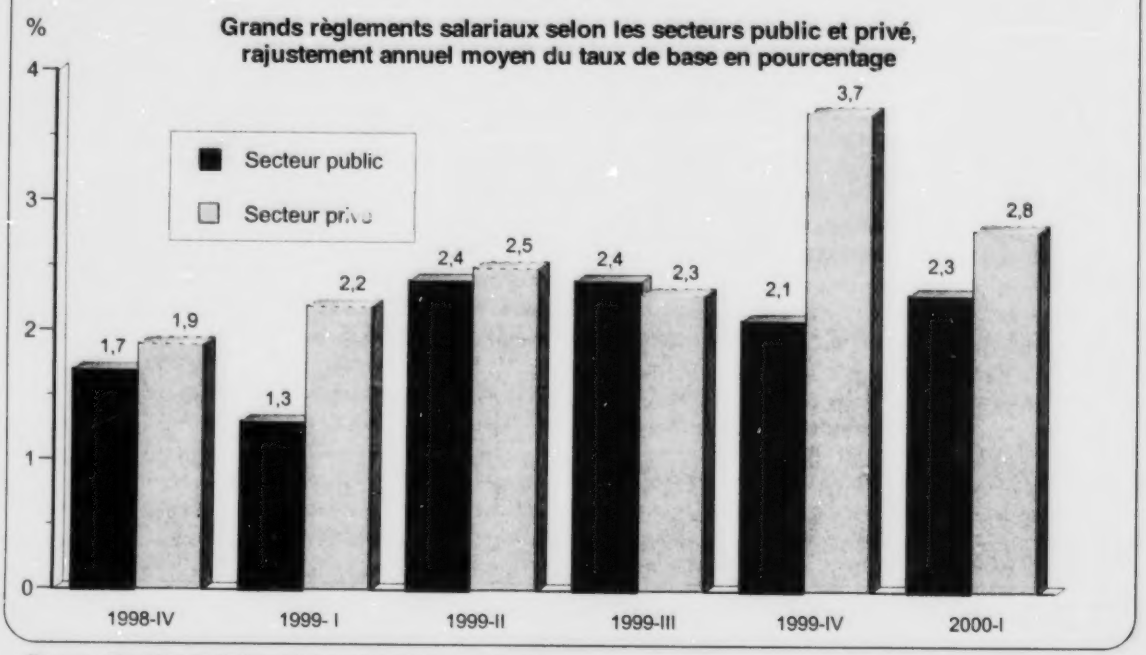
Rajustements de salaire par région et par sphère de compétence

Les données du premier trimestre de 2000 sont attribuables en grande partie aux ententes ratifiées dans le secteur public, au Québec. En effet, ces ententes visaient 54,4 % de tous les employés touchés par les conventions signées au cours de la période de référence. Au total, il y a eu 61 ententes dans les secteurs public et privé au Québec qui ont accordé un rajustement moyen de 2,3 % à 297 470 employés.

C'est en Alberta que le rajustement moyen a été le plus élevé. En effet, dans le cadre de 12 conventions, 20 960 employés ont obtenu des augmentations de salaire de 3,8 %. Une seule de ces conventions n'a pas été ratifiée dans le secteur public provincial; bon nombre des autres conventions visaient le secteur de l'administration provinciale avec des augmentations s'établissant en moyenne à 4,0 %.

Graphique B

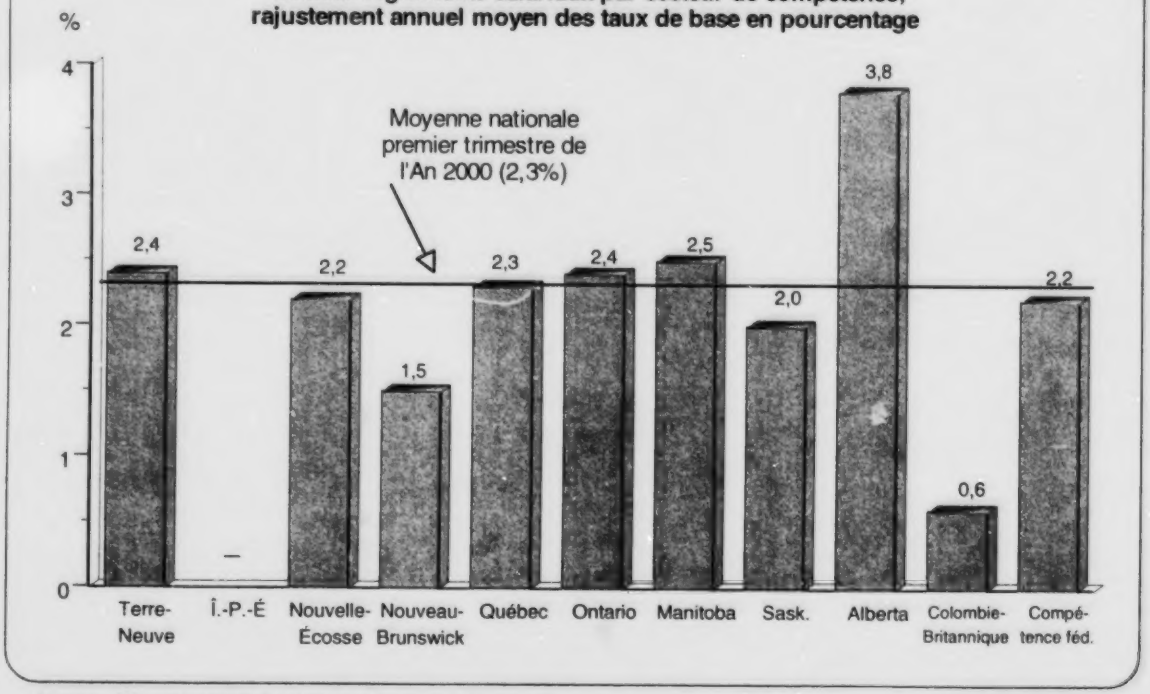
Grands règlements salariaux selon les secteurs public et privé, rajustement annuel moyen du taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Graphique C

Grands règlements salariaux par secteur de compétence, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Par contre, le rajustement le plus faible a été enregistré en Colombie-Britannique. Dans cette province, huit ententes accordent à 10 210 employés une augmentation moyenne de 0,6 %. Toutes ces ententes ont été ratifiées dans le secteur public, et les rajustements vont de 0,3 à 0,7 %.

En Ontario, 113 530 employés ont obtenu, dans le cadre de 38 conventions, un rajustement de salaire moyen s'établissant à 2,4 %. Les rajustements allaient d'un gel des salaires pour des employés de bureau du Conseil scolaire du district d'Ottawa-Carleton à une augmentation maximale de 5,0 % dans le cas des employés de la construction de l'Ontario Sheet Metal and Air Handling Group. Parmi ces ententes, il y a en outre une convention qui lie 38 000 infirmiers et infirmières et l'Association des hôpitaux de l'Ontario, dans le cadre de laquelle le rajustement moyen est de 2,2 %, ainsi que deux ententes, ratifiées par 4 220 employés de production de l'acier et par Algoma Steel Inc. qui donnent droit à des rajustements de 1,1 et 1,4 % respectivement.

Dans les provinces de l'Atlantique, 17 060 employés ont obtenu, dans le cadre de neuf conventions, un rajustement moyen de 2,1 %. Les augmentations allaient de 0,4 % (pour des employés de la construction de la Moncton NorthEast Construction Association Inc.) à un maximum de 9,0 % (pour les employés de l'Emergency Medical Care Inc., de la Nouvelle-Écosse). L'une des conventions négociées visait 3 000 employés d'usine de la société Fishery Products International Ltd. (huit endroits différents) et a donné lieu à une augmentation annuelle moyenne de 2,4 %.

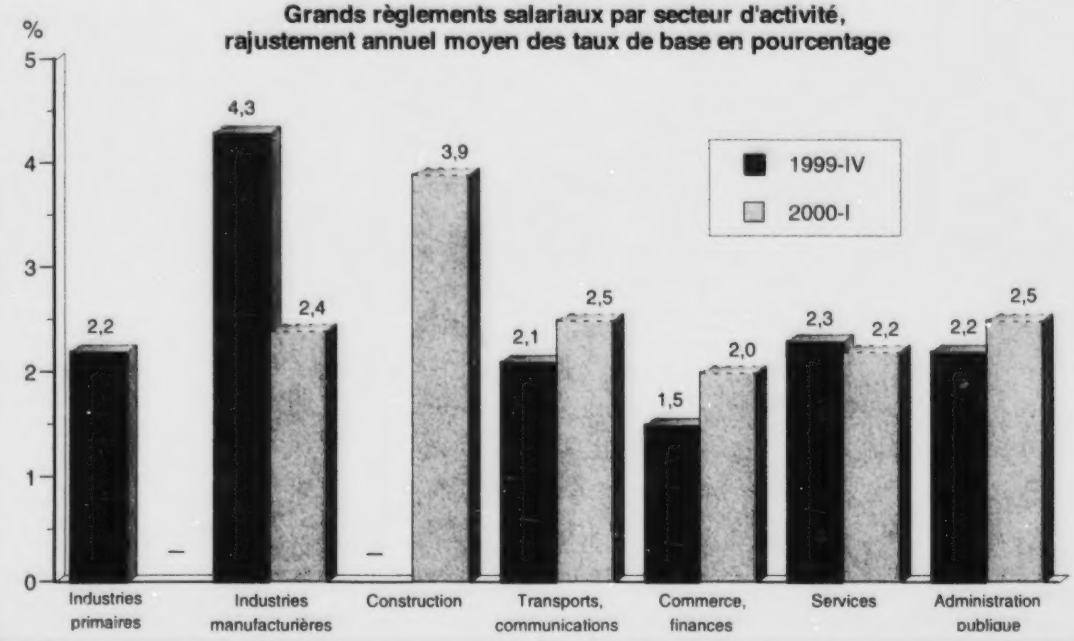
Dans la sphère de compétence fédérale, le rajustement moyen accordé à 68 710 employés dans le cadre de 10 conventions s'établissait à 2,2 %. La majorité de ces conventions relevaient du secteur public et prévoyaient des rajustements allant de 2,0 % à 2,5 %.

Rajustements de salaire par secteur

Si on examine les données par secteur d'activité, on constate que c'est dans le secteur des services que se trouve la proportion la plus importante (62,5 %) d'employés visés par les conventions du premier trimestre; il s'agit de 332 120 employés visés par 87 conventions qui prévoient une augmentation moyenne de 2,2 %; de ce nombre, 236 650 employés sont concentrés au Québec (rajustement de 2,2 %) et 66 410 autres travaillent en Ontario, et le

Graphique D

Grands règlements salariaux par secteur d'activité, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

rajustement obtenu dans les deux cas est de 2,2 %. C'est dans le secteur de la construction qu'on retrouve l'augmentation moyenne la plus importante; en effet, 7 300 employés ont eu droit à un rajustement de 3,9 % dans le cadre de cinq conventions. Ces conventions prévoyaient des rajustements allant de 0,4 % (Moncton NorthEast Construction Association Inc.) à 5,0 % (Ontario Sheet Metal and Air Handling Group).

Le deuxième rajustement le plus important (2,5 %) se retrouvait dans deux secteurs, soit celui de l'administration publique et celui des transports, communications et autres services publics. Dans le premier cas, 19 conventions visant 85 640 employés ont accordé des augmentations allant de 1,4 % (employés de la Société de logement de l'Ontario) à 4,0 % (sept conventions du gouvernement de l'Alberta). En ce qui concerne le secteur des transports, communications et autres services publics, 12 ententes visant 77 190 employés prévoient des augmentations de salaire allant de 0,7 %, chez B.C. Rail Ltd. (employés des chemins de fer), à un maximum de 4,4 %, chez NAV CANADA.

Dans le secteur manufacturier, 17 ententes ont accordé à 19 710 employés un rajustement moyen de 2,4 %. Les augmentations de salaire allaient de 1,1 %, pour les travailleurs salariés de Algoma Steel, à un maximum de 4,8 % pour les employés des sociétés Boeing of Canada Ltd. et Calgary Laboratory Services.

Dans le secteur du commerce, il n'y a eu que deux grandes conventions qui prévoient pour 9 190 employés une augmentation de salaire moyenne de 2,0 %. Aucune entente n'a été ratifiée dans le secteur primaire.

Indemnité de vie chère

Le nombre de dispositions relatives à l'indemnité de vie chère (IVC) dans les conventions collectives a diminué au cours de la dernière décennie. Parmi les 142 ententes ratifiées au cours du premier trimestre de 2000, seulement sept comportaient de telles dispositions. L'année dernière, 45 des 368 conventions négociées avaient des dispositions du genre, comparativement à 161 sur 507 en 1990.

Comme le taux d'inflation a été très faible, bon nombre de ces dispositions ont généré une indemnité très peu élevée ou n'en ont généré aucune. Le nombre de dispositions du genre a diminué en même temps que leur capacité de générer des indemnités. Tout récemment, la hausse du prix du pétrole a entraîné une augmentation modérée de l'indice des prix à la consommation (IPC). Si le prix du pétrole entraîne une augmentation du prix d'autres produits de consommation, il y aura vraisemblablement un accroissement des demandes salariales. Dans ce cas, il serait intéressant pour les négociateurs de demander l'ajout de dispositions relatives à l'IVC, pour protéger les gains réalisés au chapitre des salaires au cours des dernières années. La plupart des prévisions établies à l'heure actuelle indiquent que l'IPC de base (sans le prix du pétrole) devrait rester stable aux niveaux actuels. Bon nombre des facteurs inflationnistes qui se sont manifestés aux États-Unis ne se retrouvent pas au Canada pour le moment (pénuries de main-d'œuvre et déficit courant croissant). L'économie canadienne est cependant étroitement liée à celle des États-Unis.

RENSEIGNEMENTS SUR LES CONVENTIONS COLLECTIVES : DU RECENSEMENT À L'ÉCHANTILLON

Jean-Charles Roy
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

La Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, recueille, analyse et diffuse de l'information sur les relations industrielles et les conventions collectives depuis de nombreuses décennies. Les médias font largement état des hausses de salaire consenties aux tables de négociation et ces données constituent l'un des principaux indicateurs économiques du Canada. Les autres renseignements, comme ceux relatifs aux dispositions non salariales des conventions collectives, ne reçoivent peut-être pas autant d'attention des médias, mais ils sont largement utilisés par des spécialistes en relations industrielles en vue de la négociation collective, de la recherche ou de l'élaboration de politiques.

Au cours des 20 à 30 dernières années, la Direction a recueilli essentiellement de l'information sur les conventions des unités de négociation de 500 travailleurs ou plus relevant de la compétence des provinces et des unités de 200 travailleurs ou plus relevant de la compétence fédérale. Pour recueillir ces données auprès des grandes entreprises et des organisations, la Direction a utilisé une méthodologie d'enquête par recensement. En ce qui concerne les petites unités de négociation, la Direction se limitait à des donnés descriptives : nom de l'organisation, nombre de travailleurs, code de la classification type des industries et date de règlement.

À l'heure actuelle, 1 233 unités de négociation répondent aux critères de l'enquête. Cependant, comme la plupart de leur convention collective a une durée supérieure à un an, moins de la moitié des unités négocieront et signeront une nouvelle entente au cours de n'importe quelle année donnée. Il n'y a pas si longtemps, on pouvait enregistrer le renouvellement de 550 à 600 conventions collectives dans une année typique. Or, au cours des 10 dernières années, le nombre d'ententes conclues annuellement a diminué pour s'établir à 442 en moyenne et il est même tombé au-dessous de 400 à chacune des quatre dernières années. Bien que de nombreux facteurs peuvent expliquer cette baisse, nous en retenons deux particulièrement significatifs. Premièrement, la restructuration économique a eu pour effet d'une part, de ramener au-dessous de 500 l'effectif d'un certain nombre d'unités de négociation (et par conséquent d'exclure ces unités du champ de l'enquête) et d'autre part, de favoriser la fusion de grandes unités en des unités de négociation encore plus grandes. Deuxièmement, la durée moyenne des conventions collectives a augmenté, ce qui réduit la fréquence à laquelle les parties négocient pour le renouvellement de leur convention.

Bien que la diminution du nombre d'ententes conclues annuellement est appréciable, ce phénomène ne représente cependant qu'un aspect de la situation. En effet, la part relative des petites et moyennes organisations dans l'activité économique du pays s'est accrue depuis 10 ans. Par conséquent, les données recueillies par la Direction de l'information sur les milieux de travail sont de moins en moins représentatives des milieux syndiqués dans leur ensemble et même de l'économie en général. Par exemple, certains secteurs industriels et certaines provinces sont surreprésentés dans l'enquête actuelle, compte tenu de leur importance économique. En fait, les données actuelles sont fortement dominées par le secteur public et le Canada central. Le secteur de la petite entreprise, en voie d'expansion, est en bonne partie absente, comme le sont certaines des plus petites provinces.

Par ailleurs, **les clients et les parties intéressées demandent de plus en plus de renseignements sur les dispositions salariales et non salariales des conventions négociées pour des unités de plus petite taille dans les entreprises et les organisations de plus petite taille**. Or, étant donné les limites financières de la Direction, il n'est pas réaliste de vouloir recueillir de l'information sur les petites unités de négociation **en plus** des grandes unités. Il faut donc trouver une solution de rechange.

Cette solution consiste à transformer la méthodologie d'enquête par recensement en une méthodologie d'enquête par échantillon aléatoire stratifié. Ainsi, la Direction de l'information sur les milieux de travail sera en mesure de sonder un univers d'unités de

négociation beaucoup plus grand qu'auparavant, avec essentiellement les mêmes ressources et de produire des données qui rendent mieux compte de la composition régionale et industrielle de l'activité économique au Canada. En conséquence, nous proposons d'exclure de l'enquête quelques-unes des grandes unités de négociation et de les remplacer par des unités de plus petite taille.

Enquête par échantillon aléatoire stratifié

La mise en oeuvre de l'enquête par échantillon aléatoire stratifié exige une méthode élargie qui soit statistiquement fiable et qui réponde à certains objectifs, c'est-à-dire :

- Produire des données beaucoup plus représentatives, notamment sur les tendances concernant les unités de négociation de moins de 500 travailleurs. La limite inférieure a été fixée aux unités de négociation qui comptent au minimum 100 travailleurs.

- Accroître la représentation du secteur privé par rapport au secteur public dans l'échantillon.

- Accroître la représentation des plus petites provinces par rapport au Canada central dans l'échantillon.

- Offrir aux utilisateurs des données un moyen (même imparfait) de comparer la nouvelle série de données avec l'ancienne.

- Maintenir autant que possible le suivi du même nombre d'unités de négociation.

- Conserver la formule du recensement pour les unités de négociation de 200 travailleurs ou plus relevant de la compétence fédérale.

Comme la Direction produit mensuellement des données sur les ententes négociées, le recours à l'échantillon aléatoire posait un problème particulier : comment savoir quelles unités de négociation allaient conclure une entente dans n'importe quel mois donné? On ne peut prévoir à quel moment aboutiront des négociations. Dans certains cas, les négociateurs parviennent rapidement à une entente; dans d'autres cas (notamment dans le secteur public), les négociations peuvent durer plus d'un an. En conséquence, comment pourrait-on prélever aléatoirement, mois par mois, des unités de négociation pour les besoins de l'enquête si on ignore à quel moment elles parviendront à une entente avec l'employeur?

La définition de ce problème a amené la Direction à consulter un méthodologiste de Statistique Canada qui l'aiderait à définir le meilleur moyen de réaliser ses objectifs[1].

Méthodologie

Pour les besoins de la collecte de données sur les résultats des négociations collectives, on propose une enquête où les unités de négociation de 100 travailleurs ou plus feront l'objet d'un échantillonnage aléatoire stratifié. Voici la méthodologie de l'enquête :

1. On tirera tout d'abord à un moment donné un échantillon dans la population totale (ou l'univers) des unités de négociation de 100 travailleurs ou plus; ce moment devra être modifié périodiquement. Il ne sera pas nécessaire de savoir à quelle période ces unités de négociation concluront leur prochaine entente, car la méthode d'échantillonnage n'a aucun rapport avec le mois où une entente peut être conclue. Cela n'est pas très différent du panier de biens utilisé dans le calcul de l'indice des prix à la consommation (IPC), en ce qu'il s'agit d'une entité tenue pour fixe pendant une période donnée (habituellement cinq ans). De même, on recueillera et diffusera des données sur les unités de négociation échantillonnées pendant une période déterminée.

2. On divisera la population (ou l'univers) des unités de négociation de 100 travailleurs ou plus en sous-ensembles, ou strates, avec un taux d'échantillonnage pour chaque strate. Les critères de stratification seront la taille, le secteur et la compétence.

Taille :
Unités de négociation de 2 000 travailleurs ou plus
Unités de négociation de 500 à 1 999 travailleurs
Unités de négociation de 100 à 499 travailleurs

[1] Nous tenons à remercier d'une manière toute spéciale Hew Gough, méthodologiste principal à la Division des méthodes d'enquêtes sociales de Statistique Canada, pour l'aide inestimable qu'il nous a apportée dans la réalisation de ce projet.

Secteur :
- Public
- Privé

Compétence :
- Atlantique
- Québec
- Ontario
- Prairies
- Colombie-Britannique
- Plus d'une province
- Fédéral

Détermination de l'échantillon stratifié

Étant donné la méthodologie de base, un certain nombre de plans d'échantillonnage ont été étudiés qui ne diffèrent que par le ratio applicable à chaque strate. Les tableaux 1, 2 et 3 décrivent le plan qui répond le mieux aux besoins et aux objectifs de la Direction. Ils contiennent aussi les paramètres de la formule actuelle pour faciliter la comparaison.

La méthode proposée prévoit la formation d'un échantillon selon les critères suivants : inclusion de toutes les unités de négociation de 2 000 travailleurs ou plus relevant de la compétence des provinces et de toutes les unités de 200 travailleurs ou plus relevant de la compétence fédérale, peu importe le secteur industriel. En ce qui regarde les unités de négociation de 500 à 1 999 travailleurs – inclusion d'une unité sur trois (1/3) pour le secteur public et d'une unité sur deux (1/2) pour le secteur privé; unités de 100 à 499 travailleurs – inclusion d'une unité sur dix (1/10) pour le secteur public. Dans le cas du secteur privé, le taux de sondage varierait de 1/8, pour les champs d'application territoriaux plus vastes, à 1/2 pour les plus petits champs d'application. L'effectif total de l'échantillon serait de 1 268 unités de négociation, comparativement à 1 233 à l'heure actuelle.

Bien que l'effectif de l'échantillon proposé soit à peine plus élevé que l'effectif actuel, la répartition des unités de négociation est passablement différente. La différence la plus notable s'observe dans la répartition des unités selon la taille, comme le montre le graphique A. Selon l'échantillon proposé, les petites unités constituent le plus gros groupe (avec 46,3 % de l'effectif total de l'échantillon d'enquête), alors que selon la méthode actuelle, elles constituent le plus petit groupe et se limitent aux unités de 200 à 499 travailleurs relevant de la compétence fédérale. De plus, selon l'échantillon proposé, les unités de taille moyenne (effectif variant de 500 à 1 999 travailleurs) constituent 31,5 % de l'échantillon, alors qu'elles en constituent 69,1 % à l'heure actuelle. Enfin, les grandes unités de négociation (2 000 travailleurs ou plus) formeront 22,2 % de l'échantillon proposé, ce qui est un peu moins qu'actuellement (22,9 %).

En fonction de la nouvelle méthode, la répartition des unités selon le secteur public et privé est aussi très différente. Selon la formule actuelle, 55,2 % des unités de négociation sont du secteur public et 44,8 %, du secteur privé (voir le graphique B). Selon la formule proposée, 60,3 % des unités de négociation échantillonnées viendront du secteur privé, tandis que le reste (39,7 %) viendra du secteur public. Il convient de souligner que cette nouvelle répartition reflétera plus fidèlement la répartition des unités de négociation dans la population, ou base de sondage.

Enfin, comme le montre le graphique C, la formule proposée aura pour effet d'accroître légèrement la représentation des plus petites sphères de compétence dans l'échantillon. Cependant, ce que ne montre pas le graphique C, c'est que selon la formule actuelle, les deux tiers (ou même plus) des unités de négociation des petites sphères de compétence appartiennent au secteur public. Dans l'échantillon proposé, le secteur privé sera beaucoup mieux représenté, car 56 à 64 % des unités de négociation des petites sphères de compétence viendront de ce secteur.

Mise en oeuvre de l'échantillon stratifié

La Direction publiera des données sur les conventions collectives selon la nouvelle formule avec la production des résultats de janvier 2001. Par ailleurs, elle prévoit appliquer la nouvelle méthode à compter de janvier 2000, de sorte qu'il y ait chevauchement de l'ancienne et de la nouvelle série de données pour faciliter la comparaison.

Beaucoup de travail reste à faire sur le terrain. Toute l'information recueillie durant l'enquête est fournie de bon gré par les parties à la négociation, le plus souvent par téléphone. Il faudra donc établir un contact avec les 488 unités de négociation de 100 à 499 travailleurs qui s'ajoutent à l'échantillon. La nouvelle méthodologie donnera de bons résultats si la participation des petites organisations est semblable à celle observée chez les grandes organisations pour la formule actuelle, même si les petites organisations ne disposent peut-être pas d'autant de ressources.

La Direction de l'information sur les milieux de travail invite les lecteurs à exprimer leurs commentaires sur la nouvelle méthodologie.

Celle-ci a été conçue afin de mieux servir le public en général et de répondre aux besoins de la clientèle qui demande de l'information sur les petites unités de négociation.

D'autres informations seront publiées dans les numéros à venir de la Gazette du travail.

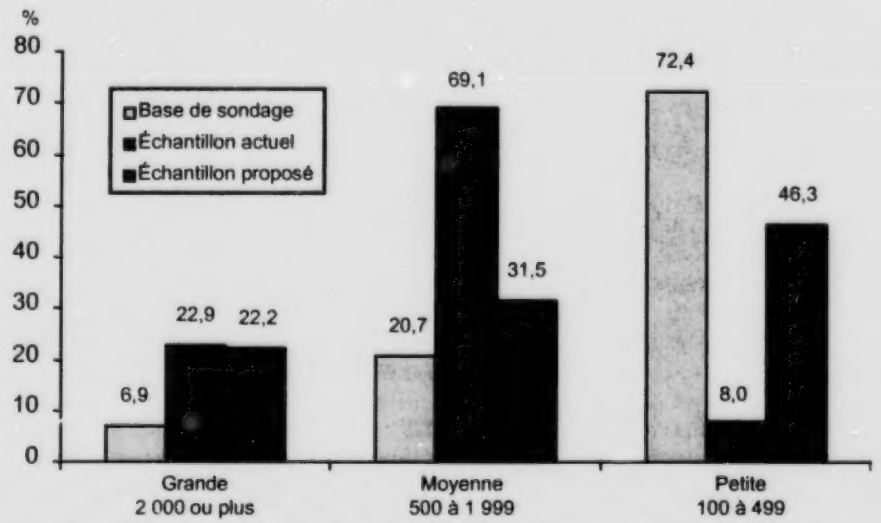
Pour exprimer vos commentaires sur la méthodologie proposée ou pour obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec :

Jean-Charles Roy : 1-800-567-6866 **ou** *(819) 997-4994*

jeancharles.roy@hrdc-drhc.gc.ca

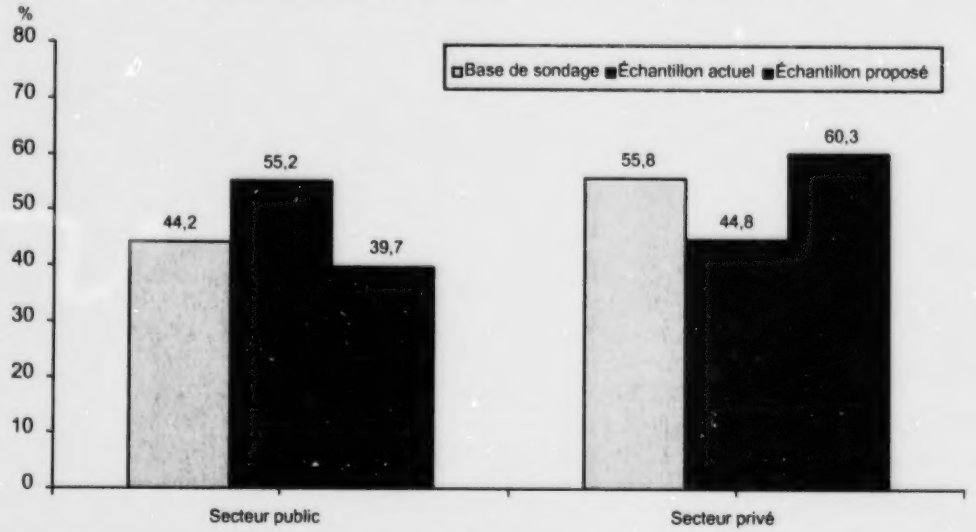
Graphique A

Répartition des unités de négociation selon la taille



Graphique B

Répartition des unités de négociation selon le type de secteur



Graphique C

Répartition des unités de négociation selon le champ d'application territorial

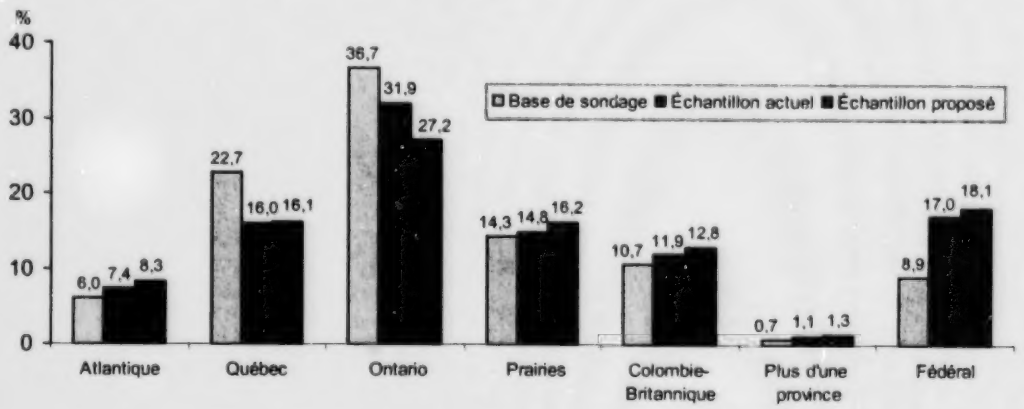


Tableau 1

Unités de négociation
Profil des bases de sondage et des échantillons, secteur public

		Base de sondage	Échantillon actuel		Échantillon proposé	
Taille	Compétence	Unités de négociation	Taux de sondage	Unités de négociation	Taux de sondage	Unités de négociation
Grande	Atlantique	18	1/1	18	1/1	18
2 000 ou plus	Québec	38	1/1	38	1/1	38
	Ontario	52	1/1	52	1/1	52
	Prairies	35	1/1	35	1/1	35
	Colombie-Britannique	18	1/1	18	1/1	18
	Plus d'une province	-	-	-	-	-
	Fédéral	19	1/1	19	1/1	19
	Total	**180**		**180**		**180**
Moyenne	Atlantique	41	1/1	41	1/3	14
500 à 1 999	Québec	67	1/1	67	1/3	22
	Ontario	164	1/1	164	1/3	56
	Prairies	95	1/1	95	1/3	32
	Colombie-Britannique	74	1/1	74	1/3	25
	Plus d'une province	-	-	-	-	-
	Fédéral	30	1/1	30	1/1	30
	Total	**471**		**471**		**179**
Petite	Atlantique	60	-	-	1/10	6
100 à 499	Québec	147	-	-	1/10	15
	Ontario	492	-	-	1/10	49
	Prairies	240	-	-	1/10	24
	Colombie-Britannique	158	-	-	1/10	16
	Plus d'une province	1	-	-	1/10	0
	Fédéral	70	-	-	-	34
	200 à 499	30	1/1	30	1/1	30
	100 à 199	40	-	-	1/10	4
	Total	**1 168**		**30**		**144**
Total	Atlantique	119	-	59	-	38
	Québec	252	-	105	-	75
	Ontario	708	-	216	-	157
	Prairies	370	-	130	-	91
	Colombie-Britannique	250	-	92	-	59
	Plus d'une province	1	-	0	-	0
	Fédéral	119	-	79	-	83
	Total	**1 819**		**681**		**503**

Tableau 2

Unités de négociation
Profil des bases de sondage et des échantillons, secteur privé

Taille	Compétence	Base de sondage	Échantillon actuel		Échantillon proposé	
		Unités de négociation	Taux de sondage	Unités de négociation	Taux de sondage	Unités de négociation
Grande	Atlantique	1	1/1	1	1/1	1
2 000 ou plus	Québec	17	1/1	17	1/1	17
	Ontario	35	1/1	35	1/1	35
	Prairies	8	1/1	8	1/1	8
	Colombie-Britannique	11	1/1	11	1/1	11
	Plus d'une province	5	1/1	5	1/1	5
	Fédéral	25	1/1	25	1/1	25
	Total	**102**		**102**		**102**
Moyenne	Atlantique	31	1/1	31	1/2	17
500 à 1 999	Québec	75	1/1	75	1/2	38
	Ontario	142	1/1	142	1/2	75
	Prairies	44	1/1	44	1/2	24
	Colombie-Britannique	44	1/1	44	1/2	24
	Plus d'une province	8	1/1	8	1/2	5
	Fédéral	37	1/1	37	1/1	37
	Total	**381**		**381**		**220**
Petite	Atlantique	97	-	-	1/2	49
100 à 499	Québec	590	-	-	1/8	74
	Ontario	626	-	-	1/8	78
	Prairies	166	-	-	1/2	83
	Colombie-Britannique	135	-	-	1/2	68
	Plus d'une province	14	-	-	1/2	7
	Fédéral	185	-	-		84
	200 à 499	69	1/1	69	1/1	69
	100 à 199	116	-	-	1/8	15
	Total	**1 813**		**69**		**443**
Total	Atlantique	129	-	32	-	67
	Québec	682	-	92	-	129
	Ontario	803	-	177	-	188
	Prairies	218	-	52	-	115
	Colombie-Britannique	190	-	55	-	103
	Plus d'une province	27	-	13	-	17
	Fédéral	247	-	131	-	146
	Total	**2 296**		**552**		**765**

Tableau 3

Unités de négociation
Profil des bases de sondage et des échantillons, tous les secteurs

Taille	Compétence	Base de sondage — Unités de négociation	Échantillon actuel — Unités de négociation	Échantillon proposé — Unités de négociation
Grande	Atlantique	19	19	19
2 000 ou plus	Québec	55	55	55
	Ontario	87	87	87
	Prairies	43	43	43
	Colombie-Britannique	29	29	29
	Plus d'une province	19	19	19
	Fédéral	5	5	5
	Total	**282**	**282**	**282**
Moyenne	Atlantique	72	72	31
500 à 1 999	Québec	142	142	60
	Ontario	306	306	131
	Prairies	139	139	56
	Colombie-Britannique	118	118	49
	Plus d'une province	8	8	5
	Fédéral	67	67	67
	Total	**852**	**852**	**399**
Petite	Atlantique	157	0	55
100 à 499	Québec	737	0	89
	Ontario	1 118	0	127
	Prairies	406	0	107
	Colombie-Britannique	293	0	84
	Plus d'une province	15	0	7
	Fédéral	255	99	118
	Total	**2 981**	**99**	**587**
Total	Atlantique	248	91	105
	Québec	934	197	204
	Ontario	1 511	393	345
	Prairies	588	182	206
	Colombie-Britannique	440	147	162
	Plus d'une province	28	13	17
	Fédéral	366	210	229
	Total	**4 115**	**1 233**	**1 268**

PRINCIPALES ENTENTES CONCLUES AU COURS DU PREMIER TRIMESTRE DE 2000

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Industries manufacturières (17 conventions)	**19 710**	**2,4**	**2,3**	**29,7**	
Algoma Steel Inc., employés de production, Sault Ste. Marie, Ont.	3 520	1,4*	0,8	30	2002-07-31
Algoma Steel Inc., employés des services administratifs, Sault Ste. Marie, Ont.	700	1,1*	0,6	30	2002-07-31
Association coopérative des pêcheurs de l'Île ltée, employés d'usine et préposés à l'entretien, Lameque, N.-B.	530	2,3	3,0	36	2003-02-28
Bertrand Faure Components Ltd., employés de production, Mississauga, Ont.	500	3,0	3,0	36	2003-05-17
Boeing Canada Technplogy Ltd., employés de production, Amprior, Ont.	500	4,8*	5,4	36	2003-03-06
Budd Canada Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Kitchener, Ont.	1 600	3,1*	2,6	36	2003-03-31
DuPont Canada Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Kingston, Ont.	1 100	2,7	2,8	24	2002-01-27
Fishery Products International Limited, employés d'usine et préposés à l'entretien, Bonavista, T.-N.	3 000	2,4	2,9	24	2001-12-31
Hershey Canada Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Smiths Falls, Ont.	500	2,9	2,8	48	2004-01-31
Kaufman Footwear (division de William H. Kaufman Inc.), employés d'usine et préposés à l'entretien, Waterloo, Ont.	530	1,9	0,0	48	2004-01-10
New Flyer Industries Limited, employés de production, Transcona, Man.	1 130	3,0*	3,0	36	2002-09-30
Northern Sawmills Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Thunder Bay, Ont.	550	2,4	2,5	51	2003-08-31
Ontario Store Fixtures, division Wood, employés d'usine et préposés à l'entretien, Toronto, Ont.	650	3,2	3,4	36	2002-12-07
Sidbec-Dosco (ISPAT) inc., employés de production, Contrecoeur, Qc	1 400	2,9*	3,0	36	2003-01-31
Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée, employés rémunérés à l'heure, Jonquière, Qc	2 450	2,5	2,5	12	2000-12-31
Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée, employés rémunérés à l'heure, Shawinigan, Qc	500	2,5	2,5	12	2000-12-31
Walker Exhausts (division de Tenneco Canada Inc.), employés d'usine et préposés à l'entretien, Cambridge, Ont.	550	2,8	2,9	36	2003-02-06
Construction (5 conventions)	**7 300**	**3,9**	**3,7**	**21,5**	
Construction Management Bureau Limited, gens des métiers de la construction, Île du Cap-Breton, N.-É.	500	1,1	0,9	36	2002-06-30
Construction Management Bureau Limited, gens des métiers de la construction, Île du Cap-Breton, N.-É.	600	2,1	2,4	36	2002-06-30

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Construction (suite)					
Moncton-NorthEast Construction Association Inc., manoeuvres, comté d'Albert, N.-B.	600	0,4	0,0	48	2002-06-29
Moncton-NorthEast Construction Association Inc., manoeuvres, comté d'Albert, N.-B.	600	2,0	0,0	48	2002-06-29
Ontario Sheet Metal and Air Handling Group, travailleurs du métal en feuille, à l'échelle de la province, Ont.	5 000	5,0	5,0	12	2001-04-30
Transports, communications et autres services publics (12 conventions)	**77 190**	**2,5**	**2,7**	**30,3**	
BC Rail Ltd., préposés à l'entretien des voies, à l'échelle de la province, C.-B.	550	0,7	0,0	36	2000-12-31
Commission de transport de Toronto, chauffeurs d'autobus, Toronto, Ont.	7 800	2,6	2,0	36	2002-03-31
Gouvernement de l'Ontario, techniciens ambulanciers, à l'échelle de la province, Ont.	1 100	1,2	1,0	24	2001-03-31
Gouvernement du Québec, comité de coordination patronal, techniciens ambulanciers, à l'échelle de la province, Qc	3 500	3,6	7,5	48	2002-06-30
NAV CANADA, opérateurs de radio, à l'échelle du Canada	840	4,4	4,0	36	2001-04-30
Ontario Hydro Services Company Inc., employés des services techniques, de bureau et commis, à l'échelle de la province, Ont.	4 000	3,0	3,0	12	2001-03-31
Ontario Power Generation Inc., employés des services techniques, de bureau et commis, à l'échelle de la province, Ont.	6 600	3,0	3,0	24	2002-03-31
Ontario Power Generation Inc., employés des services techniques, de bureau et commis, à l'échelle de la province, Ont.	2 600	3,0	3,0	24	2002-03-31
Société canadienne des postes, messagers, à l'échelle du Canada	45 000	2,2*	2,5	30	2003-01-31
Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal, chauffeurs d'autobus, Montréal, Qc	3 550	2,7	2,0	36	2003-01-11
Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal, commis et employés de bureau, Montréal, Qc	640	2,7	2,0	36	2003-01-11
Société Radio-Canada, employés des services techniques, à l'échelle de la province, Qc	1 010	1,9	3,7	47	2003-03-31
Commerce et finances (2 conventions)	**9 190**	**2,0**	**0,0**	**45,2**	
Corporation des concessionnaires d'automobiles du Saguenay-Lac St-Jean, employés des services et préposés à l'entretien, région du Saguenay-Lac St-Jean, Qc	690	2,5	0,0	60	2002-12-31
Great Atlantic and Pacific Company of Canada Limited, commis de détail, à l'échelle de la province, Ont.	8 500	2,0	0,0	44	2003-09-20

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Services socioculturels, commerciaux et personnels (87 conventions)	**32 120**	**2,2**	**1,6**	**43,4**	
Association des hôpitaux de l'Ontario, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, Ont.	38 000	2,2	2,0	36	2001-03-31
Association des hôpitaux de l'Ontario, techniciens de laboratoire, à l'échelle de la province, Ont.	5 000	2,2	2,0	36	2002-03-31
Calgary Laboratory Services (CLS), services de santé non-professionnels, Calgary, Alb.	950	4,8	6,1	24	2001-12-31
Comité patronal de négociation des collèges, personnel de soutien, à l'échelle de la province, Qc	3 100	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation des collèges, professeurs de cégep, à l'échelle de la province, Qc (3 conventions)	12 090	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation des commissions scolaires anglophones, enseignants à l'élémentaire et au secondaire et personnel de soutien, à l'échelle de la province, Qc (2 conventions)	9 190	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation des commissions scolaires francophones, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, à l'échelle de la province, Qc	61 230	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation des commissons scolaires francophones, personnel de soutien, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle de la province, Qc (6 conventions)	25 320	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, commis et employés de bureau, à l'échelle de la province, Qc (17 conventions)	42 220	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, employés des services et préposés à l'entretien, à l'échelle de la province, Qc	1 020	2,2	1,5	48	2002-07-01
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, commis et employés de bureau, à l'échelle de la province, Qc	28 250	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, commis et employés de bureau, à l'échelle de la province, Qc	900	2,2	1,5	48	2002-07-01
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, employés non médicaux, à l'échelle de la province, Qc (2 conventions)	3 940	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, Qc	22 690	2,3	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, infirmiers(ières) et infirmiers(ières) auxiliaires, à l'échelle de la province, Qc (6 conventions)	9 260	2,2 - 2,3	1,5	48	2002-06-30

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Services socioculturels, commerciaux et personnels (suite)					
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, professionnels des soins de santé et de bien-être, à l'échelle de la province, Qc (2 conventions)	11 670	2,2	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, professionnels des soins de santé et de bien-être, à l'échelle de la province, Qc	990	2,3	1,5	48	2002-06-30
Comité patronal de négociation secteur santé et services sociaux, services de santé non-professionnels, à l'échelle de la province, Qc (2 conventions)	1 870	2,2	1,5	48	2002-06-30
Conseil des commissaires d'écoles du district d'école nº 36, commis et employés de bureau, Surrey, C.-B.	2 470	0,3	-0,0	36	2001-12-31
Conseil national de recherches du Canada, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle du Canada	1 100	2,0	2,0	12	2000-07-19
Division scolaire nº 9 River East, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, East Kildonan, Man.	860	2,1	2,5	30	2000-06-30
Division scolaire nº 10 Seven Oaks, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Seven Oaks, Man.	640	2,0	2,0	24	2000-06-30
Dufferin-Peel Catholic District School Board, employés d'usine et préposés à l'entretien, Mississauga, Ont.	580	2,0	2,0	24	2001-09-30
Dufferin-Peel Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Mississauga, Ont.	2 780	2,0	2,0	12	2001-08-31
Dufferin-Peel Catholic District School Board, enseignants au secondaire, Mississauga, Ont.	1 630	2,0	2,0	12	2001-08-31
Dufferin-Peel Catholic District School Board, enseignants suppléants, Mississauga, Ont.	560	2,0	2,0	12	2000-12-31
EMC Emergency Medical Care Incorporated, employés para-medicaux professionnels, à l'échelle de la province, N.-É.	600	9,0	0,0	36	2002-03-31
Extendicare (Canada) Inc., services de santé non-professionnels, Regina, Sask.	580	2,0	2,0	39	2001-03-31
Gouvernement de l'Alberta, services de santé non-professionnels, à l'échelle de la province, Alb.	1 110	4,0	4,0	24	2001-08-31
Gouvernement de la Colombie-Britannique, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, C.-B.	980	0,7	-0,0	36	2001-12-31
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, à l'échelle de la province, N.-É.	10 000	1,8	2,1	26	2001-12-31
Gouvernement du Nunavut, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Iqaluit, Nunavut	600	3,2	3,5	34	2002-06-30
Governors of the University of Calgary, instructeurs/chargés de cours, Calgary, Alb.	1 720	2,0	4,0	24	2001-06-30
Hamilton-Wentworth Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Hamilton, Ont.	1 000	0,5	0,0	24	2002-08-31
Institut de technologie du nord de l'Alberta, employés des services administratifs, Edmonton, Alb.	510	3,3	3,4	24	2001-07-21

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Services socioculturels, commerciaux et personnels (suite)					
Institut de technologie du nord de l'Alberta, instructeurs/chargés de cours, Edmonton, Alb.	730	3,3	3,4	24	2001-06-30
London Health Sciences Centre, services de santé non-professionnels, London, Ont.	700	0,9	-0,0	54	2001-10-10
Ottawa-Carleton Catholic District School Board, commis et employés de bureau, Nepean, Ont.	540	4,9	-0,0	36	2001-08-31
Ottawa-Carleton District School Board, commis et employés de bureau, Nepean, Ont.	990	0,0	0,0	24	2001-08-31
Ottawa-Carleton District School Board, enseignants suppléants, Nepean, Ont.	900	9,1	-0,0	24	2000-08-31
Toronto Public Library Board, bibliothécaires, Toronto, Ont.	2 500	2,5	2,0	36	2001-12-31
Université de Guelph, chargés de cours, Guelph, Ont.	860	3,0	4,1	36	2002-08-31
Université de Guelph, commis et employés de bureau, Guelph, Ont.	820	2,5	2,4	36	2002-04-30
Université de Montréal, commis et employés de bureau, Montréal, Qc	2 200	2,2	1,5	48	2002-11-30
Université de Sherbrooke, personnel de soutien, Sherbrooke, Qc	710	2,0	1,5	55	2002-12-31
Université de Toronto, employés des services administratifs, Toronto, Ont.	2 400	1,7	2,5	36	2002-06-30
Université de Toronto, employés des services et préposés à l'entretien, Toronto, Ont.	550	2,7	3,3	36	2002-06-30
Université de Toronto, employés occasionnels, Toronto, Ont.	2 200	1,7	2,5	36	2002-06-30
Université de Toronto, instructeurs/chargés de cours, Toronto, Ont.	3 000	2,4	2,8	24	2001-08-31
Université de Victoria, commis et employés de bureau, Victoria, C.-B.	600	0,6	0,0	36	2002-03-31
Université de la Colombie-Britannique, chargés de cours, Vancouver, C.-B.	1 600	0,7	-0,0	36	2002-08-31
Université de la Colombie-Britannique, commis et employés de bureau, Vancouver, C.-B.	1 430	0,7	0,0	36	2002-03-31
Université de la Colombie-Britannique, employés des services et préposés à l'entretien, Vancouver, C.-B.	1 850	0,7	0,0	36	2002-03-31
Université McMaster, chargés de cours, Hamilton, Ont.	1 400	2,2	3,3	36	2002-08-31
Université Simon Fraser, commis et employés de bureau, Burnaby, C.-B.	730	0,7	0,0	36	2002-03-31
Administration publique (19 conventions)	**86 670**	**2,5**	**2,1**	**34,8**	
Gouvernement de l'Alberta, agent des services correctionnels, à l'échelle de la province, Alb.	1 390	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement de l'Alberta, conservation des ressources naturelles, à l'échelle de la province, Alb.	670	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement de l'Alberta, employés des services administratifs, à l'échelle de la province, Alb.	7 930	4.0	4.0	24	2001-08-31

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Administration publique (suite)					
Gouvernement de l'Alberta, employés des services administratifs, à l'échelle de la province, Alb.	2 110	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement de l'Alberta, employés des services techniques, à l'échelle de la province, Alb.	1 450	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement de l'Alberta, gens de métier, à l'échelle de la province, Alb.	520	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement de l'Alberta, travailleurs sociaux, à l'échelle de la province, Alb.	1 870	4.0	4.0	24	2001-08-31
Gouvernement du Canada, infirmiers(ières), à l'échelle du Canada	1 800	2.0	2.0	12	2000-09-30
Gouvernement du Canada, employés en sciences sociales, à l'échelle du Canada	5 500	2.0	2.0	3.0	2000-06-21
Gouvernement du Canada, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle du Canada	9 660	2.0	2.0	12	2000-06-21
Gouvernement du Canada, traducteurs, à l'échelle du Canada	790	2.0	2.0	12	2000-04-18
Gouvernement du Nouveau-Brunswick, services de santé non-professionnels, à l'échelle de la province, N.-B.	630	1.5	1.5	36	2002-12-15
Gouvernement du Québec, employés rémunérés à l'heure, à l'échelle de la province, Qc	3 110	2.2	1.5	48	2002-06-30
Gouvernement du Québec, employés salariés, à l'échelle de la province, Qc	31 930	2.2	1.5	48	2002-06-30
Gouvernement du Québec, juristes, à l'échelle de la province, Qc	660	2.0	1.0	66	2002-06-30
Gouvernement du Québec, scientifiques et autres professionnels, à l'échelle de la province, Qc	11 420	2.3	1.5	48	2002-06-30
Gouvernement du Territoire du Yukon, tous les groupes, Whitehorse, T.Y.	2 410	2.5	2.2	36	2002-12-31
Société de logement de l'Ontario et autres administrations immobilières, employés des services administratifs, à l'échelle de la province, Ont.	820	1.4	1.5	36	2002-12-31
Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, commis et employés de bureau, à l'échelle de la province, Qc	970	2.2	1.5	48	2002-06-30
Conventions avec clause d'IVC (7 conventions)	**53 850**	**2,2**	**2,4**	**30,5**	
Conventions sans clause d'IVC (135 conventions)	**477 300**	**2,3**	**1,8**	**40,4**	
Toutes les conventions (142 conventions)	**531 150**	**2,3**	**1,9**	**39,4**	

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Le Bulletin de la négociation collective, une publication mensuelle, comprend une liste à jour des sommaires des principales ententes mentionnées ci-dessus.

Vous pouvez vous procurer des copies de ces sommaires d'ententes en appelant la Direction de l'information sur les milieux de travail, au 1-800-567-6866 ou le Service à la clientèle au (819) 997-3117.

*INDEX DES TABLEAUX**

		Page
Tableau A-1	Rajustements salariaux des taux de base, nombre de conventions et de travailleurs visés, selon l'année et le trimestre	29
Tableau A-2	Rajustements salariaux des taux de base, selon la période d'entrée, premier trimestre de 2000	30
Tableau B-1	Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre	31
Tableau B-2	Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre	32
Tableau B-3	Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, selon la durée de la convention, avec ou sans clause d'IVC, premier trimestre de 2000	34
Tableau B-4	Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, premier trimestre de 2000	36
Tableau C-1	Rajustements salariaux des taux de base, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre	37
Tableau C-2	Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre	38
Tableau D	Grands règlements salariaux, selon les secteurs public et privé, selon l'année et le trimestre	40
Tableau E	Indicateurs économiques choisis, selon l'année et le trimestre	41
Notes techniques		42

* On chiffre les formules d'indemnité de vie chère (IVC) à partir des données courantes sur l'indice des prix à la consommation (IPC) et, si nécessaire, d'un IPC projeté de 2,0 %. Consultez les notes techniques pour de plus amples détails sur le calcul des IVC ainsi que pour obtenir la définition des diverses ventilations utilisées dans les tableaux qui suivent.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Tableau A-1

Rajustements salariaux des taux de base, nombre de conventions et de travailleurs visés, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
Toutes les industries							
Rajustements salariaux (en %)	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Nombre de conventions	381	399	367	125	75	61	143
Nombre de travailleurs ('000)	695,4	917,5	807,5	269,0	177,5	114,5	532,2
Secteur privé							
Rajustements salariaux (en %)	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Nombre de conventions	160	180	153	54	41	29	28
Nombre de travailleurs ('000)	324,1	272,4	302,7	63,7	126,5	57,7	42,6
Secteur public							
Rajustements salariaux (en %)	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Nombre de conventions	221	219	214	71	34	32	115
Nombre de travailleurs ('000)	371,3	645,0	504,8	205,4	51,0	56,8	489,6
Compétence fédérale							
Rajustements salariaux (en %)	3,2	2,2	2,9	3,7	2,1	2,0	2,0
Nombre de conventions	1	16	10	5	1	1	6
Nombre de travailleurs ('000)	8,7	124,2	53,2	28,7	0,5	9,0	19,9
Sociétés de la couronne							
Rajustements salariaux (en %)	1,4	2,2	2,2	2,4	1,6	-	2,2
Nombre de conventions	8	7	6	5	1	-	2
Nombre de travailleurs ('000)	65,4	8,3	19,8	16,6	3,2	-	46,0
Administration provinciale							
Rajustements salariaux (en %)	1,1	1,7	1,6	1,4	1,6	1,5	2,6
Nombre de conventions	26	30	21	2	2	2	16
Nombre de travailleurs ('000)	45,1	112,2	73,9	7,3	5,4	2,8	68,4
Administration locale							
Rajustements salariaux (en %)	1,2	1,5	2,2	1,8	2,3	2,3	2,6
Nombre de conventions	34	32	33	6	9	9	3
Nombre de travailleurs ('000)	43,8	48,3	43,2	8,4	13,2	14,9	12,0
Éducation, santé et bien-être							
Rajustements salariaux (en %)	1,0	1,4	1,8	2,2	2,6	2,2	2,2
Nombre de conventions	148	132	132	51	20	16	85
Nombre de travailleurs ('000)	203,9	350,0	289,3	142,8	27,7	15,2	330,1
Services publics							
Rajustements salariaux (en %)	1,6	1,4	2,1	2,4	2,7	1,8	3,0
Nombre de conventions	4	2	12	2	1	4	3
Nombre de travailleurs ('000)	4,4	2,1	25,3	1,7	1,0	14,9	13,2

Tableau A-1

Rajustements salariaux des taux de base, nombre de conventions et de travailleurs visés, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
Toutes les industries							
Rajustements salariaux (en %)	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Nombre de conventions	381	399	367	125	75	61	143
Nombre de travailleurs ('000)	695,4	917,5	807,5	269,0	177,5	114,5	532,2
Secteur privé							
Rajustements salariaux (en %)	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Nombre de conventions	160	180	153	54	41	29	28
Nombre de travailleurs ('000)	324,1	272,4	302,7	63,7	126,5	57,7	42,6
Secteur public							
Rajustements salariaux (en %)	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Nombre de conventions	221	219	214	71	34	32	115
Nombre de travailleurs ('000)	371,3	645,0	504,8	205,4	51,0	56,8	489,6
Compétence fédérale							
Rajustements salariaux (en %)	3,2	2,2	2,9	3,7	2,1	2,0	2,0
Nombre de conventions	1	16	10	5	1	1	6
Nombre de travailleurs ('000)	8,7	124,2	53,2	28,7	0,5	9,0	19,9
Sociétés de la couronne							
Rajustements salariaux (en %)	1,4	2,2	2,2	2,4	1,6	-	2,2
Nombre de conventions	8	7	6	5	1	-	2
Nombre de travailleurs ('000)	65,4	8,3	19,8	16,6	3,2	-	46,0
Administration provinciale							
Rajustements salariaux (en %)	1,1	1,7	1,6	1,4	1,6	1,5	2,6
Nombre de conventions	26	30	21	2	2	2	16
Nombre de travailleurs ('000)	45,1	112,2	73,9	7,3	5,4	2,8	68,4
Administration locale							
Rajustements salariaux (en %)	1,2	1,5	2,2	1,8	2,3	2,3	2,6
Nombre de conventions	34	32	33	6	9	9	3
Nombre de travailleurs ('000)	43,8	48,3	43,2	8,4	13,2	14,9	12,0
Éducation, santé et bien-être							
Rajustements salariaux (en %)	1,0	1,4	1,8	2,2	2,6	2,2	2,2
Nombre de conventions	148	132	132	51	20	16	85
Nombre de travailleurs ('000)	203,9	350,0	289,3	142,8	27,7	15,2	330,1
Services publics							
Rajustements salariaux (en %)	1,6	1,4	2,1	2,4	2,7	1,8	3,0
Nombre de conventions	4	2	12	2	1	4	3
Nombre de travailleurs ('000)	4,4	2,1	25,3	1,7	1,0	14,9	13,2

Tableau A-2

Rajustements salariaux des taux de base, selon la période d'entrée, premier trimestre de 2000

Secteur/ durée de la convention	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Rajust. 1re année	Rajust. 2e année	Rajust. 3e année	Rajust. 4e année	Rajustement annuel moyen	Durée moyenne de la conv.
		('000)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en mois)
Toutes les industries								
17 mois ou moins	13	36,8	2,6	-	-	-	2,6	10,7
18-29 mois	24	52,5	3,0	3,0	-	-	3,0	24,4
30-41 mois	42	141,0	2,1	2,4	1,7	-	2,2	33,9
42 mois ou plus	64	301,9	1,5	2,4	2,5	2,5	2,2	48,0
Toutes les conventions	143	532,2	1,9	2,5	2,3	2,5	2,3	39,3
Secteur privé								
17 mois ou moins	3	8,0	4,1	-	-	-	4,1	12,0
18-29 mois	4	6,2	3,0	2,2	-	-	2,6	24,0
30-41 mois	13	13,0	2,3	2,5	2,5	-	2,5	34,1
42 mois ou plus	8	15,5	1,9	2,9	3,3	1,1	2,4	46,4
Toutes les conventions	28	42,6	2,6	2,6	2,9	1,1	2,8	33,0
Secteur public								
17 mois ou moins	10	28,9	2,1	-	-	-	2,1	10,3
18-29 mois	20	46,3	3,0	3,1	-	-	3,0	24,4
30-41 mois	29	128,0	2,1	2,3	1,6	-	2,1	33,9
42 mois ou plus	56	286,5	1,5	2,4	2,5	2,6	2,2	48,1
Toutes les conventions	115	489,6	1,8	2,4	2,2	2,6	2,3	39,9
Compétence fédérale								
17 mois ou moins	6	19,9	2,0	-	-	-	2,0	9,5
18-29 mois	-	-	-	-	-	-	-	-
30-41 mois	-	-	-	-	-	-	-	-
42 mois ou plus	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	6	19,9	2,0	-	-	-	2,0	9,5
Sociétés de la couronne								
17 mois ou moins	-	-	-	-	-	-	-	-
18-29 mois	-	-	-	-	-	-	-	-
30-41 mois	1	45,0	2,5	3,0	0,0	-	2,2	30,0
42 mois ou plus	1	1,0	3,7	2,0	2,0	0,0	1,9	47,0
Toutes les conventions	2	46,0	2,5	3,0	0,0	0,0	2,2	30,4
Administration provinciale								
17 mois ou moins	-	-	-	-	-	-	-	-
18-29 mois	7	15,9	4,0	4,0	-	-	4,0	24,0
30-41 mois	4	4,4	1,7	1,7	2,3	-	1,9	36,0
42 mois ou plus	5	48,1	1,5	2,5	2,5	2,5	2,2	48,2
Toutes les conventions	16	68,4	2,1	2,8	2,5	2,5	2,6	41,8
Administration locale								
17 mois ou moins	-	-	-	-	-	-	-	-
18-29 mois	-	-	-	-	-	-	-	-
30-41 mois	3	12,0	2,0	2,8	3,0	-	2,6	36,0
42 mois ou plus	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	3	12,0	2,0	2,8	3,0	-	2,6	36,0
Éducation, santé et bien-être								
17 mois ou moins	3	5,0	2,0	-	-	-	2,0	12,0
18-29 mois	11	21,2	2,2	2,5	-	-	2,3	24,9
30-41 mois	21	66,6	1,8	1,9	2,4	-	2,0	35,9
42 mois ou plus	50	237,4	1,5	2,4	2,5	2,6	2,2	48,0
Toutes les conventions	85	330,1	1,6	2,3	2,5	2,6	2,2	43,6
Services publics								
17 mois ou moins	1	4,0	3,0	-	-	-	3,0	12,0
18-29 mois	2	9,2	3,0	3,0	-	-	3,0	24,0
30-41 mois	-	-	-	-	-	-	-	-
42 mois ou plus	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	3	13,2	3,0	3,0	-	-	3,0	20,4

Tableau B-1

Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Toutes les industries							
Conventions sans clause d'IVC	1,4	1,6	2,0	2,5	2,1	2,1	2,3
Conventions avec clause d'IVC	1,8	2,6	3,3	2,1	3,9	4,2	2,2
Toutes les conventions	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Industries primaires							
Conventions sans clause d'IVC	1,9	1,1	1,8	2,7	0,9	-	-
Conventions avec clause d'IVC	1,8	-	2,4	2,5	2,3	2,2	-
Toutes les conventions	1,8	1,1	2,1	2,6	1,6	2,2	-
Industries manufacturières							
Conventions sans clause d'IVC	2,1	0,9	1,8	1,9	2,0	2,3	2,6
Conventions avec clause d'IVC	2,7	2,8	4,0	2,8	4,1	4,5	2,3
Toutes les conventions	2,3	1,4	3,3	2,3	3,3	4,3	2,4
Construction							
Conventions sans clause d'IVC	1,6	2,4	2,0	5,3	1,4	-	3,9
Conventions avec clause d'IVC	-	3,1	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1,6	2,4	2,0	5,3	1,4	-	3,9
Transports, communications et autres services publics							
Conventions sans clause d'IVC	1,7	1,9	2,5	2,6	3,3	2,1	2,8
Conventions avec clause d'IVC	1,5	1,9	2,2	2,0	3,6	2,3	2,2
Toutes les conventions	1,6	1,9	2,4	2,3	3,3	2,1	2,5
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières							
Conventions sans clause d'IVC	1,7	1,5	1,6	1,4	1,9	1,5	2,0
Conventions avec clause d'IVC	1,6	2,6	0,6	0,6	-	-	-
Toutes les conventions	1,7	1,5	1,3	1,0	1,9	1,5	2,0
Services socioculturels, commerciaux et personnels							
Conventions sans clause d'IVC	1,0	1,4	1,8	2,2	2,5	2,3	2,2
Conventions avec clause d'IVC	1,6	0,9	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1,0	1,4	1,8	2,2	2,5	2,3	2,2
Administration publique							
Conventions sans clause d'IVC	1,3	1,8	2,2	3,1	2,2	2,2	2,5
Conventions avec clause d'IVC	-	-	2,3	2,3	-	-	-
Toutes les conventions	1,3	1,8	2,2	3,1	2,2	2,2	2,5

Tableau B-1

Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Toutes les industries							
Conventions sans clause d'IVC	1,4	1,6	2,0	2,5	2,1	2,1	2,3
Conventions avec clause d'IVC	1,8	2,6	3,3	2,1	3,9	4,2	2,2
Toutes les conventions	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Industries primaires							
Conventions sans clause d'IVC	1,9	1,1	1,8	2,7	0,9	-	-
Conventions avec clause d'IVC	1,8	-	2,4	2,5	2,3	2,2	-
Toutes les conventions	1,8	1,1	2,1	2,6	1,6	2,2	-
Industries manufacturières							
Conventions sans clause d'IVC	2,1	0,9	1,8	1,9	2,0	2,3	2,6
Conventions avec clause d'IVC	2,7	2,8	4,0	2,8	4,1	4,5	2,3
Toutes les conventions	2,3	1,4	3,3	2,3	3,3	4,3	2,4
Construction							
Conventions sans clause d'IVC	1,6	2,4	2,0	5,3	1,4	-	3,9
Conventions avec clause d'IVC	-	3,1	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1,6	2,4	2,0	5,3	1,4	-	3,9
Transports, communications et autres services publics							
Conventions sans clause d'IVC	1,7	1,9	2,5	2,6	3,3	2,1	2,8
Conventions avec clause d'IVC	1,5	1,9	2,2	2,0	3,6	2,3	2,2
Toutes les conventions	1,6	1,9	2,4	2,3	3,3	2,1	2,5
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières							
Conventions sans clause d'IVC	1,7	1,5	1,6	1,4	1,9	1,5	2,0
Conventions avec clause d'IVC	1,6	2,6	0,6	0,6	-	-	-
Toutes les conventions	1,7	1,5	1,3	1,0	1,9	1,5	2,0
Services socioculturels, commerciaux et personnels							
Conventions sans clause d'IVC	1,0	1,4	1,8	2,2	2,5	2,3	2,2
Conventions avec clause d'IVC	1,6	0,9	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1,0	1,4	1,8	2,2	2,5	2,3	2,2
Administration publique							
Conventions sans clause d'IVC	1,3	1,8	2,2	3,1	2,2	2,2	2,5
Conventions avec clause d'IVC	-	-	2,3	2,3	-	-	-
Toutes les conventions	1,3	1,8	2,2	3,1	2,2	2,2	2,5

Tableau B-2

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	1997		1998		1999	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs
		('000)		('000)		('000)
Toutes les industries						
Conventions sans clause d'IVC	345	583,4	362	883,8	322	701,4
Conventions avec clause d'IVC	36	112,0	37	33,6	45	106,1
Toutes les conventions	381	695,4	399	917,5	367	807,5
Industries primaires						
Conventions sans clause d'IVC	3	2,3	2	1,8	4	2,9
Conventions avec clause d'IVC	5	8,3	-	-	4	3,8
Toutes les conventions	8	10,6	2	1,8	8	6,7
Industries manufacturières						
Conventions sans clause d'IVC	42	50,2	48	61,3	45	33,3
Conventions avec clause d'IVC	20	22,1	26	24,4	29	70,8
Toutes les conventions	62	72,3	74	85,7	74	104,1
Construction						
Conventions sans clause d'IVC	32	104,8	45	93,8	21	97,8
Conventions avec clause d'IVC	-	-	3	2,2	-	-
Toutes les conventions	32	104,8	48	96,0	21	97,8
Transports, communications et autres services publics						
Conventions sans clause d'IVC	27	67,6	40	79,9	44	102,2
Conventions avec clause d'IVC	5	59,5	3	4,0	10	25,6
Toutes les conventions	32	127,1	43	83,9	54	127,8
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières						
Conventions sans clause d'IVC	29	56,2	17	25,5	11	12,3
Conventions avec clause d'IVC	4	18,7	2	1,3	1	5,2
Toutes les conventions	33	74,9	19	26,8	12	17,5
Services socioculturels, commerciaux et personnels						
Conventions sans clause d'IVC	165	229,4	148	373,8	150	309,2
Conventions avec clause d'IVC	2	3,4	3	1,7	-	-
Toutes les conventions	167	232,9	151	375,5	150	309,2
Administration publique						
Conventions sans clause d'IVC	47	72,9	62	247,8	47	143,8
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	1	0,7
Toutes les conventions	47	72,9	62	247,8	48	144,4

Tableau B-2 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	1999						2000	
	2		3		4		1	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs
		('000)		('000)		('000)		('000)
Toutes les industries								
Conventions sans clause d'IVC	110	232,4	65	156,2	46	70,9	136	478,3
Conventions avec clause d'IVC	15	36,7	10	21,3	15	43,6	7	53,9
Toutes les conventions	125	269,0	75	177,5	61	114,5	143	532,2
Industries primaires								
Conventions sans clause d'IVC	2	1,5	2	1,4	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	1	1,4	2	1,4	1	1,1	-	-
Toutes les conventions	3	2,9	4	2,8	1	1,1	-	-
Industries manufacturières								
Conventions sans clause d'IVC	20	13,3	10	10,0	5	3,1	11	10,9
Conventions avec clause d'IVC	9	12,8	5	17,7	12	37,4	6	8,9
Toutes les conventions	29	26,1	15	27,7	17	40,6	17	19,7
Construction								
Conventions sans clause d'IVC	7	6,7	4	61,7	-	-	5	7,3
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	7	6,7	4	61,7	-	-	5	7,3
Transports, communications et autres services publics								
Conventions sans clause d'IVC	11	18,6	10	28,1	12	25,1	11	32,2
Conventions avec clause d'IVC	3	16,7	3	2,2	2	5,2	1	45,0
Toutes les conventions	14	35,2	13	30,3	14	30,3	12	77,2
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières								
Conventions sans clause d'IVC	5	6,1	2	1,9	2	2,8	2	9,2
Conventions avec clause d'IVC	1	5,2	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	6	11,3	2	1,9	2	2,8	2	9,2
Services socioculturels, commerciaux et personnels								
Conventions sans clause d'IVC	55	145,4	30	42,0	17	15,9	87	332,1
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	55	145,4	30	42,0	17	15,9	87	332,1
Administration publique								
Conventions sans clause d'IVC	10	40,9	7	11,1	10	23,9	20	86,7
Conventions avec clause d'IVC	1	0,7	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	11	41,6	7	11,1	10	23,9	20	86,7

Tableau B-2 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	1999						2000	
	2		3		4		1	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)
Toutes les industries								
Conventions sans clause d'IVC	110	232,4	65	156,2	46	70,9	136	478,3
Conventions avec clause d'IVC	15	36,7	10	21,3	15	43,6	7	53,9
Toutes les conventions	125	269,0	75	177,5	61	114,5	143	532,2
Industries primaires								
Conventions sans clause d'IVC	2	1,5	2	1,4	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	1	1,4	2	1,4	1	1,1	-	-
Toutes les conventions	3	2,9	4	2,8	1	1,1	-	-
Industries manufacturières								
Conventions sans clause d'IVC	20	13,3	10	10,0	5	3,1	11	10,9
Conventions avec clause d'IVC	9	12,8	5	17,7	12	37,4	6	8,9
Toutes les conventions	29	26,1	15	27,7	17	40,6	17	19,7
Construction								
Conventions sans clause d'IVC	7	6,7	4	61,7	-	-	5	7,3
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	7	6,7	4	61,7	-	-	5	7,3
Transports, communications et autres services publics								
Conventions sans clause d'IVC	11	18,6	10	28,1	12	25,1	11	32,2
Conventions avec clause d'IVC	3	16,7	3	2,2	2	5,2	1	45,0
Toutes les conventions	14	35,2	13	30,3	14	30,3	12	77,2
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières								
Conventions sans clause d'IVC	5	6,1	2	1,9	2	2,8	2	9,2
Conventions avec clause d'IVC	1	5,2	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	6	11,3	2	1,9	2	2,8	2	9,2
Services socioculturels, commerciaux et personnels								
Conventions sans clause d'IVC	55	145,4	30	42,0	17	15,9	87	332,1
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	55	145,4	30	42,0	17	15,9	87	332,1
Administration publique								
Conventions sans clause d'IVC	10	40,9	7	11,1	10	23,9	20	86,7
Conventions avec clause d'IVC	1	0,7	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	11	41,6	7	11,1	10	23,9	20	86,7

Tableau B-3

Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, selon la durée de la convention, avec ou sans clause d'IVC, premier trimestre de 2000

	17 mois ou moins			18-29 mois		
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Rajustement annuel moyen (en %)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Rajustement annuel moyen (en %)
Toutes les industries						
Conventions sans clause d'IVC	13	36,8	2,6	24	52,5	3,0
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	13	36,8	2,6	24	52,5	3,0
Industries primaires						
Conventions sans clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	-	-	-	-	-	-
Industries manufacturières						
Conventions sans clause d'IVC	2	3,0	2,5	2	4,1	2,5
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	2	3,0	2,5	2	4,1	2,5
Construction						
Conventions sans clause d'IVC	1	5,0	5,0	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1	5,0	5,0	-	-	-
Transports, communications et autres services publics						
Conventions sans clause d'IVC	1	4,0	3,0	3	10,3	2,8
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	1	4,0	3,0	3	10,3	2,8
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières						
Conventions sans clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	-	-	-	-	-	-
Services socioculturels, commerciaux et personnels						
Conventions sans clause d'IVC	4	6,1	2,0	12	22,1	2,4
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	4	6,1	2,0	12	22,1	2,4
Administration publique						
Conventions sans clause d'IVC	5	18,8	2,0	7	15,9	4,0
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	5	18,8	2,0	7	15,9	4,0

Tableau B-3 (suite)

Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, selon la durée de la convention, avec ou sans clause d'IVC, premier trimestre de 2000

	30-41 mois			42 mois ou plus		
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Rajustement annuel moyen (en %)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Rajustement annuel moyen (en %)
Toutes les industries						
Conventions sans clause d'IVC	35	87,1	2,1	64	301,9	2,2
Conventions avec clause d'IVC	7	53,9	2,2	-	-	-
Toutes les conventions	42	141,0	2,2	64	301,9	2,2
Industries primaires						
Conventions sans clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	-	-	-	-	-	-
Industries manufacturières						
Conventions sans clause d'IVC	4	2,2	2,9	3	1,6	2,4
Conventions avec clause d'IVC	6	8,9	2,3	-	-	-
Toutes les conventions	10	11,1	2,4	3	1,6	2,4
Construction						
Conventions sans clause d'IVC	2	1,1	1,6	2	1,2	1,2
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	2	1,1	1,6	2	1,2	1,2
Transports, communications et autres services publics						
Conventions sans clause d'IVC	5	13,4	2,6	2	4,5	3,2
Conventions avec clause d'IVC	1	45,0	2,2	-	-	-
Toutes les conventions	6	58,4	2,3	2	4,5	3,2
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières						
Conventions sans clause d'IVC	-	-	-	2	9,2	2,0
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	-	-	-	2	9,2	2,0
Services socioculturels, commerciaux et personnels						
Conventions sans clause d'IVC	21	66,6	2,0	50	237,4	2,2
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	21	66,6	2,0	50	237,4	2,2
Administration publique						
Conventions sans clause d'IVC	3	3,9	2,1	5	48,1	2,2
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	3	3,9	2,1	5	48,1	2,2

Tableau B-4

Rajustements salariaux des taux de base, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, premier trimestre de 2000

	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Rajustement annuel moyen	Rajust. 1re année	Durée moyenne de la conv.
		('000)	(en %)	(en %)	(en mois)
Toutes les industries					
Conventions sans clause d'IVC	136	478,3	2,3	1,8	40,3
Conventions avec clause d'IVC	7	53,9	2,2	2,4	30,5
Toutes les conventions	143	532,2	2,3	1,9	39,3
Industries primaires					
Conventions sans clause d'IVC	-	-	-	-	-
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	-	-	-	-	-
Industries manufacturières					
Conventions sans clause d'IVC	11	10,9	2,6	2,6	26,8
Conventions avec clause d'IVC	6	8,9	2,3	2,0	33,1
Toutes les conventions	17	19,7	2,4	2,3	29,7
Construction					
Conventions sans clause d'IVC	5	7,3	3,9	3,7	21,5
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	5	7,3	3,9	3,7	21,5
Transports, communications et autres services publics					
Conventions sans clause d'IVC	11	32,2	2,8	3,1	30,8
Conventions avec clause d'IVC	1	45,0	2,2	2,5	30,0
Toutes les conventions	12	77,2	2,5	2,7	30,3
Commerce; finances, assurances et affaires immobilières					
Conventions sans clause d'IVC	2	9,2	2,0	0,0	45,2
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	2	9,2	2,0	0,0	45,2
Services socioculturels, commerciaux et personnels					
Conventions sans clause d'IVC	87	332,1	2,2	1,6	43,4
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	87	332,1	2,2	1,6	43,4
Administration publique					
Conventions sans clause d'IVC	20	86,7	2,5	2,1	34,8
Conventions avec clause d'IVC	-	-	-	-	-
Toutes les conventions	20	86,7	2,5	2,1	34,8

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Tableau C-1

Rajustements salariaux des taux de base, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Tous les secteurs							
CANADA	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Atlantique	1,1	2,1	2,0	1,7	2,4	2,6	2,1
Terre-Neuve	1,7	1,3	1,6	1,6	2,2	-	2,4
Île-du-Prince-Édouard	-	2,1	2,7	2,3	-	3,0	-
Nouvelle-Écosse	2,0	2,9	2,1	2,0	1,5	1,8	2,2
Nouveau-Brunswick	0,7	1,5	2,4	1,6	3,6	-	1,5
Québec	1,3	1,0	1,6	1,5	1,5	2,1	2,3
Ontario	1,1	1,6	2,1	1,6	3,1	3,6	2,4
Prairies	2,0	2,4	3,1	3,1	2,9	2,7	3,6
Manitoba	1,1	1,4	2,5	2,8	2,1	2,3	2,5
Saskatchewan	0,9	1,8	2,2	1,7	3,5	1,8	2,0
Alberta	2,4	3,0	4,0	4,2	3,3	3,0	3,8
Colombie-Britannique	1,3	0,8	0,8	0,6	1,3	0,8	0,6
Plus d'une province	3,0	1,7	2,8	3,4	-	-	-
Fédérale	1,8	2,1	2,8	3,1	3,4	2,2	2,2
Secteur public							
CANADA	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Atlantique	1,0	2,1	1,8	1,3	1,9	3,0	2,2
Terre-Neuve	2,1	1,3	1,3	1,3	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	2,1	2,9	-	-	3,0	-
Nouvelle-Écosse	1,8	3,0	2,3	-	1,4	-	2,2
Nouveau-Brunswick	0,8	1,5	3,2	-	3,2	-	1,5
Québec	1,3	1,2	1,7	1,3	1,5	1,8	2,3
Ontario	0,6	1,3	1,5	1,4	2,1	2,2	2,4
Prairies	1,7	2,2	2,9	3,1	2,9	2,7	3,6
Manitoba	1,0	1,2	2,5	2,8	1,8	2,0	2,0
Saskatchewan	0,9	1,8	2,3	1,9	3,5	1,8	2,0
Alberta	2,2	2,6	3,7	4,1	3,3	3,1	3,8
Colombie-Britannique	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,6
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-	-
Fédérale	1,6	2,2	2,7	3,2	1,9	2,0	2,2
Secteur privé							
CANADA	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Atlantique	1,2	1,8	2,2	2,0	2,9	1,8	2,0
Terre-Neuve	1,7	1,9	2,3	2,4	2,2	-	2,4
Île-du-Prince-Édouard	-	-	2,3	2,3	-	-	-
Nouvelle-Écosse	2,1	1,8	1,9	2,0	1,8	1,8	1,6
Nouveau-Brunswick	0,4	1,7	2,3	1,6	3,8	-	1,5
Québec	1,3	0,9	1,5	1,7	1,5	3,8	3,0
Ontario	1,9	2,0	3,3	2,2	4,1	4,4	2,7
Prairies	2,5	3,2	3,8	3,3	3,2	2,5	3,8
Manitoba	1,8	1,6	2,8	2,6	3,2	2,4	3,0
Saskatchewan	1,2	1,1	0,9	0,9	-	-	-
Alberta	2,6	4,5	5,1	4,9	-	2,6	4,8
Colombie-Britannique	1,6	1,5	1,3	1,2	1,3	-	-
Plus d'une province	3,0	1,7	2,8	3,4	-	-	-
Fédérale	2,0	1,7	2,8	2,6	3,8	2,3	4,4

Tableau C-1

Rajustements salariaux des taux de base, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Tous les secteurs							
CANADA	1,5	1,7	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Atlantique	1,1	2,1	2,0	1,7	2,4	2,6	2,1
Terre-Neuve	1,7	1,3	1,6	1,6	2,2	-	2,4
Île-du-Prince-Édouard	-	2,1	2,7	2,3	-	3,0	-
Nouvelle-Écosse	2,0	2,9	2,1	2,0	1,5	1,8	2,2
Nouveau-Brunswick	0,7	1,5	2,4	1,6	3,6	-	1,5
Québec	1,3	1,0	1,6	1,5	1,5	2,1	2,3
Ontario	1,1	1,6	2,1	1,6	3,1	3,6	2,4
Prairies	2,0	2,4	3,1	3,1	2,9	2,7	3,6
Manitoba	1,1	1,4	2,5	2,8	2,1	2,3	2,5
Saskatchewan	0,9	1,8	2,2	1,7	3,5	1,8	2,0
Alberta	2,4	3,0	4,0	4,2	3,3	3,0	3,8
Colombie-Britannique	1,3	0,8	0,8	0,6	1,3	0,8	0,6
Plus d'une province	3,0	1,7	2,8	3,4	-	-	-
Fédérale	1,8	2,1	2,8	3,1	3,4	2,2	2,2
Secteur public							
CANADA	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Atlantique	1,0	2,1	1,8	1,3	1,9	3,0	2,2
Terre-Neuve	2,1	1,3	1,3	1,3	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	2,1	2,9	-	-	3,0	-
Nouvelle-Écosse	1,8	3,0	2,3	-	1,4	-	2,2
Nouveau-Brunswick	0,8	1,5	3,2	-	3,2	-	1,5
Québec	1,3	1,2	1,7	1,3	1,5	1,8	2,3
Ontario	0,6	1,3	1,5	1,4	2,1	2,2	2,4
Prairies	1,7	2,2	2,9	3,1	2,9	2,7	3,6
Manitoba	1,0	1,2	2,5	2,8	1,8	2,0	2,0
Saskatchewan	0,9	1,8	2,3	1,9	3,5	1,8	2,0
Alberta	2,2	2,6	3,7	4,1	3,3	3,1	3,8
Colombie-Britannique	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,6
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-	-
Fédérale	1,6	2,2	2,7	3,2	1,9	2,0	2,2
Secteur privé							
CANADA	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Atlantique	1,2	1,8	2,2	2,0	2,9	1,8	2,0
Terre-Neuve	1,7	1,9	2,3	2,4	2,2	-	2,4
Île-du-Prince-Édouard	-	-	2,3	2,3	-	-	-
Nouvelle-Écosse	2,1	1,8	1,9	2,0	1,8	1,8	1,6
Nouveau-Brunswick	0,4	1,7	2,3	1,6	3,8	-	1,5
Québec	1,3	0,9	1,5	1,7	1,5	3,8	3,0
Ontario	1,9	2,0	3,3	2,2	4,1	4,4	2,7
Prairies	2,5	3,2	3,8	3,3	3,2	2,5	3,8
Manitoba	1,8	1,6	2,8	2,6	3,2	2,4	3,0
Saskatchewan	1,2	1,1	0,9	0,9	-	-	-
Alberta	2,6	4,5	5,1	4,9	-	2,6	4,8
Colombie-Britannique	1,6	1,5	1,3	1,2	1,3	-	-
Plus d'une province	3,0	1,7	2,8	3,4	-	-	-
Fédérale	2,0	1,7	2,8	2,6	3,8	2,3	4,4

Tableau C-2

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1997		1998		1999	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs
		('000)		('000)		('000)
Tous les secteurs						
CANADA	381	695,4	399	917,5	367	807,5
Atlantique	18	20,9	42	93,4	22	20,0
Terre-Neuve	5	6,1	7	25,4	8	9,7
Île-du-Prince-Édouard	-	-	3	3,9	3	2,2
Nouvelle-Écosse	2	1,8	18	39,0	6	3,9
Nouveau-Brunswick	11	13,0	14	25,0	5	4,3
Québec	39	92,3	53	82,3	39	113,7
Ontario	177	240,2	139	266,9	166	310,4
Prairies	80	146,0	83	134,0	69	145,5
Manitoba	21	27,9	20	22,3	18	38,7
Saskatchewan	7	16,9	12	32,3	15	45,0
Alberta	52	101,1	51	79,4	36	61,8
Colombie-Britannique	34	69,3	35	151,8	25	71,9
Plus d'une province	7	7,7	2	7,0	3	2,2
Fédérale	26	119,0	45	182,2	43	143,9
Secteur public						
CANADA	221	371,3	219	645,0	214	504,8
Atlantique	8	10,9	29	81,6	10	10,7
Terre-Neuve	2	1,2	6	22,9	4	6,6
Île-du-Prince-Édouard	-	-	3	3,9	2	1,5
Nouvelle-Écosse	1	0,6	11	33,6	3	2,1
Nouveau-Brunswick	5	9,0	9	21,1	1	0,6
Québec	16	19,8	14	23,6	12	25,8
Ontario	113	139,3	76	166,7	110	208,0
Prairies	55	100,6	62	106,5	49	123,4
Manitoba	18	24,0	11	11,7	13	34,2
Saskatchewan	4	14,5	10	30,5	11	40,6
Alberta	33	62,1	41	64,3	25	48,7
Colombie-Britannique	18	25,4	15	133,7	13	57,6
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-
Fédérale	11	75,4	23	133,1	20	79,3
Secteur privé						
CANADA	160	324,1	180	272,4	153	302,7
Atlantique	10	10,1	13	11,8	12	9,3
Terre-Neuve	3	4,9	1	2,5	4	3,1
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	1	0,7
Nouvelle-Écosse	1	1,2	7	5,4	3	1,8
Nouveau-Brunswick	6	4,0	5	3,9	4	3,7
Québec	23	72,6	39	58,7	27	87,9
Ontario	64	100,9	63	100,2	56	102,4
Prairies	25	45,4	21	27,5	20	22,1
Manitoba	3	4,0	9	10,5	5	4,6
Saskatchewan	3	2,4	2	1,8	4	4,4
Alberta	19	39,0	10	15,1	11	13,1
Colombie-Britannique	16	43,9	20	18,2	12	14,3
Plus d'une province	7	7,7	2	7,0	3	2,2
Fédérale	15	43,6	22	49,1	23	64,6

Tableau C-2 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1999						2000	
	2		3		4		1	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs
		('000)		('000)		('000)		('000)
Tous les secteurs								
CANADA	125	269,0	75	177,5	61	114,5	143	532,2
Atlantique	9	10,8	6	4,5	2	1,4	9	17,1
Terre-Neuve	4	7,1	1	0,6	-	-	1	3,0
Île-du-Prince-Édouard	1	0,7	-	-	1	0,9	-	-
Nouvelle-Écosse	1	0,6	3	2,2	1	0,5	4	11,7
Nouveau-Brunswick	3	2,5	2	1,8	-	-	4	2,4
Québec	5	4,3	15	70,6	8	20,6	61	297,5
Ontario	56	95,5	24	36,9	28	56,2	38	113,5
Prairies	31	90,4	9	23,3	12	11,2	16	24,2
Manitoba	6	23,6	5	8,9	3	2,2	3	2,6
Saskatchewan	8	27,4	1	8,4	1	2,0	1	0,6
Alberta	17	39,5	3	6,0	8	7,0	12	21,0
Colombie-Britannique	7	7,8	10	13,1	2	2,2	8	10,2
Plus d'une province	2	1,3	-	-	-	-	-	-
Fédérale	15	58,8	11	29,1	9	22,9	11	69,7
Secteur public								
CANADA	71	205,4	34	51,0	32	56,8	115	489,6
Atlantique	2	5,2	3	2,0	1	0,9	3	11,2
Terre-Neuve	2	5,2	-	-	-	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	1	0,9	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	2	1,5	-	-	2	10,6
Nouveau-Brunswick	-	-	1	0,6	-	-	1	0,6
Québec	1	2,0	3	2,8	5	17,1	56	288,9
Ontario	34	69,1	16	18,3	15	19,3	24	88,2
Prairies	19	78,1	7	21,0	8	8,3	14	22,1
Manitoba	5	22,9	3	6,6	1	0,7	2	1,5
Saskatchewan	4	23,0	1	8,4	1	2,0	1	0,6
Alberta	10	32,3	3	6,0	6	5,6	11	20,0
Colombie-Britannique	5	6,7	1	0,6	2	2,2	8	10,2
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-	-	-
Fédérale	10	44,4	4	6,3	1	9,0	10	68,9
Secteur privé								
CANADA	54	63,7	41	126,5	29	57,7	28	42,6
Atlantique	7	5,7	3	2,5	1	0,5	6	5,8
Terre-Neuve	2	1,9	1	0,6	-	-	1	3,0
Île-du-Prince-Édouard	1	0,7	-	-	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	1	0,6	1	0,7	1	0,5	2	1,1
Nouveau-Brunswick	3	2,5	1	1,2	-	-	3	1,7
Québec	4	2,4	12	67,9	3	3,4	5	8,5
Ontario	22	26,4	8	18,6	13	36,9	14	25,3
Prairies	12	12,3	2	2,3	4	3,0	2	2,1
Manitoba	1	0,7	2	2,3	2	1,6	1	1,1
Saskatchewan	4	4,4	-	-	-	-	-	-
Alberta	7	7,2	-	-	2	1,4	1	1,0
Colombie-Britannique	2	1,2	9	12,5	-	-	-	-
Plus d'une province	2	1,3	-	-	-	-	-	-
Fédérale	5	14,5	7	22,8	8	14,0	1	0,8

Tableau C-2 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1999						2000	
	2		3		4		1	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs
		('000)		('000)		('000)		('000)
Tous les secteurs								
CANADA	125	269,0	75	177,5	61	114,5	143	532,2
Atlantique	9	10,8	6	4,5	2	1,4	9	17,1
Terre-Neuve	4	7,1	1	0,6	-	-	1	3,0
Île-du-Prince-Édouard	1	0,7	-	-	1	0,9	-	-
Nouvelle-Écosse	1	0,6	3	2,2	1	0,5	4	11,7
Nouveau-Brunswick	3	2,5	2	1,8	-	-	4	2,4
Québec	5	4,3	15	70,6	8	20,6	61	297,5
Ontario	56	95,5	24	36,9	28	56,2	38	113,5
Prairies	31	90,4	9	23,3	12	11,2	16	24,2
Manitoba	6	23,6	5	8,9	3	2,2	3	2,6
Saskatchewan	8	27,4	1	8,4	1	2,0	1	0,6
Alberta	17	39,5	3	6,0	8	7,0	12	21,0
Colombie-Britannique	7	7,8	10	13,1	2	2,2	8	10,2
Plus d'une province	2	1,3	-	-	-	-	-	-
Fédérale	15	58,8	11	29,1	9	22,9	11	69,7
Secteur public								
CANADA	71	205,4	34	51,0	32	56,8	115	489,6
Atlantique	2	5,2	3	2,0	1	0,9	3	11,2
Terre-Neuve	2	5,2	-	-	-	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	1	0,9	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	2	1,5	-	-	2	10,6
Nouveau-Brunswick	-	-	1	0,6	-	-	1	0,6
Québec	1	2,0	3	2,8	5	17,1	56	288,9
Ontario	34	69,1	16	18,3	15	19,3	24	88,2
Prairies	19	78,1	7	21,0	8	8,3	14	22,1
Manitoba	5	22,9	3	6,6	1	0,7	2	1,5
Saskatchewan	4	23,0	1	8,4	1	2,0	1	0,6
Alberta	10	32,3	3	6,0	6	5,6	11	20,0
Colombie-Britannique	5	6,7	1	0,6	2	2,2	8	10,2
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-	-	-
Fédérale	10	44,4	4	6,3	1	9,0	10	68,9
Secteur privé								
CANADA	54	63,7	41	126,5	29	57,7	28	42,6
Atlantique	7	5,7	3	2,5	1	0,5	6	5,8
Terre-Neuve	2	1,9	1	0,6	-	-	1	3,0
Île-du-Prince-Édouard	1	0,7	-	-	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	1	0,6	1	0,7	1	0,5	2	1,1
Nouveau-Brunswick	3	2,5	1	1,2	-	-	3	1,7
Québec	4	2,4	12	67,9	3	3,4	5	8,5
Ontario	22	26,4	8	18,6	13	36,9	14	25,3
Prairies	12	12,3	2	2,3	4	3,0	2	2,1
Manitoba	1	0,7	2	2,3	2	1,6	1	1,1
Saskatchewan	4	4,4	-	-	-	-	-	-
Alberta	7	7,2	-	-	2	1,4	1	1,0
Colombie-Britannique	2	1,2	9	12,5	-	-	-	-
Plus d'une province	2	1,3	-	-	-	-	-	-
Fédérale	5	14,5	7	22,8	8	14,0	1	0,8

Tableau D

Grands règlements salariaux selon les secteurs public et privé, selon l'année et le trimestre

	Secteur public				Secteur privé				Tous les secteurs			
	conv.	dur.	trav.	rajust.	conv.	dur.	trav.	rajust.	conv.	dur.	trav.	rajust.
		(en mois)	('000)	(en %)		(en mois)	('000)	(en %)		(en mois)	('000)	(en %)
Année												
1980	325	26,0	919,4	10,9	233	27,5	298,8	11,7	558	26,3	1 218,2	11,1
1981	290	18,9	577,6	13,1	210	27,3	323,4	12,6	500	21,9	901,0	13,0
1982	319	14,6	865,1	10,4	189	25,2	282,2	9,5	508	17,2	1 147,3	10,2
1983	458	19,6	1 241,6	4,6	200	25,0	302,8	5,5	658	20,6	1 544,3	4,8
1984	277	17,0	637,4	3,9	282	26,1	518,8	3,2	559	21,1	1 156,2	3,6
1985	316	21,7	566,8	3,8	200	30,1	271,8	3,3	516	24,5	838,6	3,7
1986	322	25,4	711,2	3,6	231	26,0	410,2	3,0	553	25,6	1 121,5	3,4
1987	270	29,4	824,3	4,1	208	31,4	287,0	3,8	478	29,9	1 111,3	4,0
1988	301	24,0	698,6	4,0	241	27,2	484,1	5,0	542	25,3	1 182,7	4,4
1989	295	30,0	737,6	5,2	158	28,5	264,2	5,2	453	29,6	1 001,8	5,2
1990	283	27,4	677,8	5,6	224	29,7	468,5	5,7	507	28,4	1 146,4	5,6
1991	365	16,0	1 121,7	3,4	182	29,2	224,0	4,4	547	18,2	1 345,6	3,6
1992	302	21,7	977,3	2,0	194	32,2	329,5	2,5	496	24,3	1 306,8	2,1
1993	347	23,4	1 012,0	0,6	171	25,2	400,5	0,8	518	23,9	1 412,5	0,7
1994	299	26,5	719,8	0,0	135	34,5	222,8	1,2	434	28,4	942,6	0,3
1995	216	31,5	630,9	0,6	186	35,8	277,9	1,4	402	32,8	908,8	0,9
1996	213	31,6	565,9	0,5	165	34,9	244,5	1,7	378	32,6	810,5	0,9
1997	221	30,2	371,3	1,1	160	38,0	324,1	1,8	381	33,8	695,4	1,5
1998	219	31,0	645,0	1,6	180	34,3	272,4	1,8	399	32,0	917,5	1,7
1999	214	35,1	504,8	1,9	153	38,6	302,7	2,6	367	36,4	807,5	2,2
2000*	115	39,9	489,6	2,3	28	33,0	42,6	2,8	143	39,3	532,2	2,3
* Taux à ce jour												
Trimestre												
1997 I	53	29,7	89,1	1,0	30	35,8	40,4	2,2	83	31,6	129,5	1,3
II	72	26,1	98,8	0,8	60	34,5	147,1	1,9	132	31,1	246,0	1,5
III	34	31,0	44,6	0,8	41	38,2	90,7	1,5	75	35,8	135,2	1,3
IV	62	33,1	138,8	1,6	29	50,8	45,9	1,8	91	37,5	184,7	1,7
1998 I	45	36,4	97,0	1,9	23	33,6	38,3	2,3	68	35,6	135,3	2,0
II	55	31,7	157,9	1,7	70	27,9	110,7	1,6	125	30,2	268,6	1,7
III	51	33,2	185,9	1,2	51	40,8	84,0	1,7	102	35,5	269,9	1,4
IV	68	25,9	205,3	1,7	33	39,5	37,8	1,9	101	28,0	243,1	1,7
1999 I	77	32,5	191,7	1,3	28	38,7	54,2	2,2	105	33,9	245,9	1,5
II	66	37,8	200,7	2,4	53	41,4	63,1	2,4	119	38,6	263,8	2,4
III	32	36,4	49,7	2,4	39	37,2	125,0	2,3	71	36,9	174,7	2,3
IV	31	33,7	56,2	2,1	28	38,5	57,0	3,7	59	36,1	113,3	2,9
2000 I	115	39,9	489,6	2,3	28	33,0	42,6	2,8	143	39,3	532,2	2,3

conv. - Nombre de conventions
dur. - Durée moyenne de la convention
rajust. - Rajustement annuel moyen (en %)
trav. - Nombre de travailleurs

Tableau E

Indicateurs économiques choisis, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
Règlements salariaux (%)	1,5	1,6	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Secteur public (%)	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Secteur privé (%)	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Convention en vigueur (%)	1,2	1,7	1,9	2,0	1,8	1,8	2,0
Secteur public (%)	0,9	1,4	1,7	1,8	1,7	1,6	1,8
Secteur privé (%)	1,8	2,4	2,3	2,3	2,0	2,1	2,3
Indice des prix à la consommation							
Taux de variation[1]	1,6	0,9	1,9	1,6	2,2	2,4	2,7
PIB[2] au coût des facteurs[3]							
Taux de variation[1]	4,1	2,9	4,1	3,7	4,8	4,8	4,6
Taux de productivité du travail (%)	1,5	0,7	1,5	0,3	2,0	1,5	1,8
Coût unitaire de la main-d'oeuvre (%)	1,0	1,4	0,5	-1,1	0,5	0,8	1,6
Taux de chômage[3] (%)	9,1	8,3	7,6	7,8	7,6	7,0	6,8
Emploi (en milliers)[3]	13 774	14 140	14 531	14 484	14 562	14 690	14 826
Taux de variation[1]	1,9	2,7	2,8	2,8	2,7	2,7	3,1
Gains hebdomadaires moyens[3]	598,26 $	606,31 $	610,68 $	608,67 $	611,93 $	615,15 $	622,03 $
Taux de variation[1]	2,1	1,3	0,7	0,4	1,1	1,2	2,6
Gains horaires	14,87 $	15,12 $	15,34 $	15,28 $	15,20 $	15,46 $	15,76 $
Taux de variation[1]	1,1	1,7	1,4	0,5	1,6	1,8	2,4

[1] Taux de variation par rapport à la même période l'année précédente.

[2] PIB : produit intérieur brut au coût des facteurs (1992).

[3] Données désaisonnalisées.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail et Statistique Canada

Tableau D

Grands règlements salariaux selon les secteurs public et privé, selon l'année et le trimestre

	Secteur public				Secteur privé				Tous les secteurs			
	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)
Année												
1980	325	26,0	919,4	10,9	233	27,5	298,8	11,7	558	26,3	1 218,2	11,1
1981	290	18,9	577,6	13,1	210	27,3	323,4	12,6	500	21,9	901,0	13,0
1982	319	14,6	865,1	10,4	189	25,2	282,2	9,5	508	17,2	1 147,3	10,2
1983	458	19,6	1 241,6	4,6	200	25,0	302,8	5,5	658	20,6	1 544,3	4,8
1984	277	17,0	637,4	3,9	282	26,1	518,8	3,2	559	21,1	1 156,2	3,6
1985	316	21,7	566,8	3,8	200	30,1	271,8	3,3	516	24,5	838,6	3,7
1986	322	25,4	711,2	3,6	231	26,0	410,2	3,0	553	25,6	1 121,5	3,4
1987	270	29,4	824,3	4,1	208	31,4	287,0	3,8	478	29,9	1 111,3	4,0
1988	301	24,0	698,6	4,0	241	27,2	484,1	5,0	542	25,3	1 182,7	4,4
1989	295	30,0	737,6	5,2	158	28,5	264,2	5,2	453	29,6	1 001,8	5,2
1990	283	27,4	677,8	5,6	224	29,7	468,5	5,7	507	28,4	1 146,4	5,6
1991	365	16,0	1 121,7	3,4	182	29,2	224,0	4,4	547	18,2	1 345,6	3,6
1992	302	21,7	977,3	2,0	194	32,2	329,5	2,5	496	24,3	1 306,8	2,1
1993	347	23,4	1 012,0	0,6	171	25,2	400,5	0,8	518	23,9	1 412,5	0,7
1994	299	26,5	719,8	0,0	135	34,5	222,8	1,2	434	28,4	942,6	0,3
1995	216	31,5	630,9	0,6	186	35,8	277,9	1,4	402	32,8	908,8	0,9
1996	213	31,6	565,9	0,5	165	34,9	244,5	1,7	378	32,6	810,5	0,9
1997	221	30,2	371,3	1,1	160	38,0	324,1	1,8	381	33,8	695,4	1,5
1998	219	31,0	645,0	1,6	180	34,3	272,4	1,8	399	32,0	917,5	1,7
1999	214	35,1	504,8	1,9	153	38,6	302,7	2,6	367	36,4	807,5	2,2
2000*	115	39,9	489,6	2,3	28	33,0	42,6	2,8	143	39,3	532,2	2,3
* Taux à ce jour												
Trimestre												
1997 I	53	29,7	89,1	1,0	30	35,8	40,4	2,2	83	31,6	129,5	1,3
II	72	26,1	98,8	0,8	60	34,5	147,1	1,9	132	31,1	246,0	1,5
III	34	31,0	44,6	0,8	41	38,2	90,7	1,5	75	35,8	135,2	1,3
IV	62	33,1	138,8	1,6	29	50,8	45,9	1,8	91	37,5	184,7	1,7
1998 I	45	36,4	97,0	1,9	23	33,6	38,3	2,3	68	35,6	135,3	2,0
II	55	31,7	157,9	1,7	70	27,9	110,7	1,6	125	30,2	268,6	1,7
III	51	33,2	185,9	1,2	51	40,8	84,0	1,7	102	35,5	269,9	1,4
IV	68	25,9	205,3	1,7	33	39,5	37,8	1,9	101	28,0	243,1	1,7
1999 I	77	32,5	191,7	1,3	28	38,7	54,2	2,2	105	33,9	245,9	1,5
II	66	37,8	200,7	2,4	53	41,4	63,1	2,4	119	38,6	263,8	2,4
III	32	36,4	49,7	2,4	39	37,2	125,0	2,3	71	36,9	174,7	2,3
IV	31	33,7	56,2	2,1	28	38,5	57,0	3,7	59	36,1	113,3	2,9
2000 I	115	39,9	489,6	2,3	28	33,0	42,6	2,8	143	39,3	532,2	2,3

conv. - Nombre de conventions
dur. - Durée moyenne de la convention
rajust. - Rajustement annuel moyen (en %)
trav. - Nombre de travailleurs

Tableau E

Indicateurs économiques choisis, selon l'année et le trimestre

	1997	1998	1999	1999			2000
				2	3	4	1
Règlements salariaux (%)	1,5	1,6	2,2	2,4	2,3	2,9	2,3
Secteur public (%)	1,1	1,6	1,9	2,4	2,4	2,1	2,3
Secteur privé (%)	1,8	1,8	2,6	2,5	2,3	3,7	2,8
Convention en vigueur (%)	1,2	1,7	1,9	2,0	1,8	1,8	2,0
Secteur public (%)	0,9	1,4	1,7	1,8	1,7	1,6	1,8
Secteur privé (%)	1,8	2,4	2,3	2,3	2,0	2,1	2,3
Indice des prix à la consommation							
Taux de variation[1]	1,6	0,9	1,9	1,6	2,2	2,4	2,7
PIB[2] au coût des facteurs[3]							
Taux de variation[1]	4,1	2,9	4,1	3,7	4,8	4,8	4,6
Taux de productivité du travail (%)	1,5	0,7	1,5	0,3	2,0	1,5	1,8
Coût unitaire de la main-d'oeuvre (%)	1,0	1,4	0,5	-1,1	0,5	0,8	1,6
Taux de chômage[3] (%)	9,1	8,3	7,6	7,8	7,6	7,0	6,8
Emploi (en milliers)[3]	13 774	14 140	14 531	14 484	14 562	14 690	14 826
Taux de variation[1]	1,9	2,7	2,8	2,8	2,7	2,7	3,1
Gains hebdomadaires moyens[3]	598,26 $	606,31 $	610,68 $	608,67 $	611,93 $	615,15 $	622,03 $
Taux de variation[1]	2,1	1,3	0,7	0,4	1,1	1,2	2,6
Gains horaires	14,87 $	15,12 $	15,34 $	15,28 $	15,20 $	15,46 $	15,76 $
Taux de variation[1]	1,1	1,7	1,4	0,5	1,6	1,8	2,4

[1] Taux de variation par rapport à la même période l'année précédente.
[2] PIB : produit intérieur brut au coût des facteurs (1992).
[3] Données désaisonnalisées.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail et Statistique Canada

NOTES TECHNIQUES

Les renseignements contenus dans le présent rapport sont extraits des conventions collectives au Canada visant 500 travailleurs ou plus, dans l'ensemble des industries. Quelques conventions ont été exclues, soit celles où les travailleurs sont rémunérés à la pièce ou selon le nombre de kilomètres parcourus.

L'industrie de la construction est exclue avant 1983.

Le taux de base

Le taux de base est celui qui s'applique à la classe d'emploi des ouvriers représentatifs la plus faiblement rémunérée dans le groupe de négociation. En général, le taux de base est le taux de salaire d'une classe d'emploi composée de manoeuvres et de travailleurs spécialisés. Tel n'est cependant pas le cas pour les conventions qui ne s'appliquent qu'aux travailleurs qualifiés et aux professionnels.

Puisque seul le taux de base d'une convention est utilisé, les données sur les variations en pourcentage qui en résultent ne reflètent pas nécessairement les variations moyennes des salaires de tous les travailleurs du groupe de négociation. Ainsi, lorsqu'une augmentation générale est négociée pour toutes les catégories, en cents l'heure (ou autrement en argent), les calculs à partir du taux de base donnent des résultats plus élevés que les calculs à partir de tout autre taux plus élevé, y compris le taux moyen. Dans le cas des négociations concernant différentes catégories, où les augmentations en pourcentage ou en argent varient, le calcul à partir du taux de base peut donner des résultats qui soient supérieurs ou inférieurs à ceux du calcul à partir du taux moyen. Lorsqu'une augmentation générale est négociée en pourcentage pour toutes les catégories, le calcul à partir du taux de base donne des résultats analogues à ceux du calcul à partir de tout autre taux, y compris le taux moyen. Il y aurait lieu de noter qu'on ne dispose pas de renseignements sur les taux moyens de tous les travailleurs d'un groupe de négociation.

Augmentation effective des salaires

L'augmentation effective des salaires se définit comme l'augmentation des taux de rémunération comprenant les paiements prévus en vertu des clauses d'indemnité de vie chère (IVC). On prévoit les versements à effectuer en vertu de ces clauses en chiffrant les caractéristiques des clauses d'IVC de chaque convention et en utilisant les augmentations effectives de l'indice des prix à la consommation (IPC) qui sont disponibles et un taux d'inflation projeté pour la période restante de chaque convention collective. Dans les trimestres suivants, ces prévisions seront réévaluées à l'aide de nouvelles valeurs d'IPC, à mesure que celles-ci deviendront disponibles.

Dans le présent rapport, quand les données effectives du taux d'inflation n'étaient pas disponibles, nous avons simulé un taux d'inflation de 2,0 %. Ce chiffre se fonde sur la moyenne des prévisions de taux d'inflation produits par des agences de recherche et des institutions financières. Le sommaire des taux d'inflation prévus par ces institutions ne constitue en aucune façon une prévision officielle de Développement des ressources humaines Canada. Lorsque d'autres taux d'inflation sont utilisés, les taux d'augmentation de salaire pour les nouveaux règlements peuvent changer. Le taux d'inflation prévu sera révisé périodiquement afin de refléter les conditions économiques courantes.

En faisant intervenir des prévisions raisonnables des versements futurs effectués en vertu des clauses d'IVC, la notion d'augmentation salariale effective facilite une comparaison exacte des conventions avec ou sans clause d'IVC et permet, toutes les conventions étant confondues, d'obtenir une meilleure mesure des règlements salariaux.

Secteurs public et privé

La principale unité d'observation est l'unité de négociation collective; toutefois, la désignation aux fins de l'inclusion dans le secteur public se fonde sur les caractéristiques de l'employeur avec lequel une unité négocie. La mention de ces caractéristiques rend les lignes directrices conformes aux expressions « unités institutionnelles » ou « entités » utilisées par Statistique Canada.

Même si les critères s'appliquent uniquement à la classification du secteur public, *le secteur privé est défini par défaut*.

Les unités de négociation du secteur public négocient les salaires ou les autres conditions de travail avec un employeur qui fait partie d'une administration publique ou d'une entreprise publique ou qui est un agent de celles-ci. Ce qui distingue ces deux groupes, c'est que l'un a des activités « non commerciales » (administration publique) tandis que l'autre a des activités « commerciales » (entreprise publique).

Administration publique (non commerciale)

L'administration publique englobe toutes les entités non commerciales contrôlées par les gouvernements et financées principalement au moyen des impôts ou d'autres fonds publics. Ces entités fournissent des biens et (ou) services gratuitement ou à des prix indépendants du marché, puisqu'elles ne visent pas à faire des profits.

Les sous-secteurs de l'administration publique sont indiqués ci-après :

(1) administration fédérale

Dans l'administration fédérale, la négociation collective est régie par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (parties 1 et 2) et par la *Loi sur les relations de travail au Parlement*.

(2) administrations provinciales et territoriales

a) services administratifs;

b) organismes ou institutions dans le domaine des soins de santé, de l'enseignement ou des services sociaux :
   (i) hôpitaux publics,
   (ii) établissements provinciaux de soins pour bénéficiaires internes,
   (iii) universités,
   (iv) collèges, institutions professionnelles,
   (v) entreprises commerciales de services sociaux,
   (vi) établissements provinciaux d'enseignement élémentaire et secondaire.

(3) services des administrations locales

a) organismes des administrations locales comme les municipalités, les conseils, les commissions;

b) conseils scolaires;

c) services sociaux : établissements au niveau local dont l'activité principale consiste à offrir uniquement des soins domestiques, par exemple les foyers pour personnes âgées, aveugles ou séniles, les pensions pour les personnes âgées, les garderies, les refuges.

Entreprise publique (commerciale)

Les activités commerciales du secteur public se divisent en trois grands sous-groupes, selon le degré de contrôle exercé par l'administration publique :

(1) contrôle direct

L'entreprise est contrôlée directement par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique détient directement plus de 50 % des participations avec droit de vote;

(b) l'administration publique a une option irrévocable ou le droit d'acquérir des actions, ou bien elle a une dette convertible ou un droit sur l'actif qu'elle peut réaliser à sa discrétion.

(2) contrôle effectif

Une entreprise est contrôlée de fait par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique a un droit de vote important, où « important » signifie :
   (i) sa part est le bloc de participation avec droit de vote le plus considérable; et
   (ii) sa part représente plus de 33,3 % de la participation avec droit de vote; et
   (iii) le bloc est plus grand que le pourcentage combiné de deux autres blocs les plus importants;

(b) l'entreprise déclare qu'elle est de fait contrôlée par une administration publique;

(c) il existe une méthode ou une variété de méthodes (par exemple droit de vote important, ententes techniques, gestion des approvisionnements ou contrat d'approvisionnement, contrats de gestion, imbrication des conseils d'administration, etc.).

(3) contrôle indirect

Une entreprise commerciale est sous le contrôle indirect d'une administration publique si cette administration exerce un contrôle direct ou effectif sur une entreprise publique qui elle-même exerce un contrôle direct ou effectif sur cette entreprise commerciale.

SECTION 2

PRINCIPALES CONVENTIONS COLLECTIVES QUI VIENNENT À EXPIRATION ET RÉOUVERTURES DE NÉGOCIATION EN JUILLET, AOÛT ET SEPTEMBRE 2000

NOTA: Les réouvertures mentionnées peuvent être négociées pour de nouvelles clauses salariales[1] ou autres[2].

Le Calendrier des principales conventions collectives qui viennent à expiration et des réouvertures de négociation pour l'année 2000 est disponible sur le site internet : http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/expreo.cfm

	Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
		JUILLET 2000		
	QUÉBEC			
1	Marchands en alimentation Agora inc., Montréal-nord	Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (FAT-COI/CTC) (commis de détail, commis et employés de bureau)	530	Commerce
	ONTARIO			
	Falconbridge Limited, Falconbridge	Synd. national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) (CTC) (employés de production)	1 430	Primaire
	Lake Erie Steel Co. Ltd. (division de Stelco Inc.), Nanticoke	Métallurgistes unis d'Amérique (FAT-COI/CTC) (employés de production)	990	Manufacturière
	Université York, Toronto	Assoc. du personnel de l'Université York (CSC) (commis, employés de bureau et des services techniques)	1 130	Services
	PLUS D'UNE PROVINCE			
	Conseil national de recherches du Canada, à l'échelle du Canada	Institut professionnel de la fonction publique du Canda (ind.) (scientifiques et autres professionnels)	1 100	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
	AOÛT 2000		
NOUVELLE-ÉCOSSE			
Université de Dalhousie, Halifax	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (chargés de cours)	970	Services
NOUVEAU-BRUNSWICK			
Gouvernement du Nouveau-Brunswick, à l'échelle de la province	Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	7 600	Services
Gouvernement du Nouveau-Brunswick, à l'échelle de la province	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (professionnels des soins de santé et de bien-être)	1 140	Administration publique
QUÉBEC			
Université de Montréal, Montréal	Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (CSN) (instructeurs/chargés de cours)	1 700	Services
ONTARIO			
Algoma District School Board, Sault Ste. Marie	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	560	Services
Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board, Kingston	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	760	Services
Avon Maitland District School Board, Seaforth	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	650	Services
Avon Maitland District School Board, Seaforth	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	500	Services
Blue Water District School Board, Chesley	Fédération des enseignants et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	800	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Blue Water District School Board, Chesley	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	590	Services
Conseil ontarien des affaires collégiales des collèges d'arts appliqués, à l'échelle de la province	Synd. des employés de la fonction publique de l'Ontario (CTC) (personnel de soutien)	5 600	Services
Catholic District School Board of Eastern Ontario, Smiths Falls	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	720	Services
District School Board of Niagara, St. Catharines et Welland	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 500	Services
District School Board of Niagara, St. Catharines	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	500	Services
District School Board of Niagara, St. Catharines	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 000	Services
Durham District School Board, Oshawa	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	940	Services
Durham District School Board, Whitby	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	2 500	Services
Durham District School Board, Whitby	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 250	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Grand Erie District School Board, Brantford	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 210	Services
Grand Erie District School Board, Brantford	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	720	Services
Greater Essex County District School Board, Windsor	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 300	Services
Greater Essex County District School Board, Windsor	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	700	Services
Halton Catholic District School Board, Burlington	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	800	Services
Halton District School Board, Burlington	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 650	Services
Halton District School Board, Burlington	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	890	Services
Hamilton-Wentworth District School Board, Hamilton	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	2 060	Services
Hamilton-Wentworth District School Board, Hamilton	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	500	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Hamilton-Wentworth District School Board, Hamilton	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 200	Services
Hastings and Prince Edward District School Board, Belleville	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	710	Services
Kawartha Pine Ridge District School Board, Peterborough	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 460	Services
Kawartha Pine Ridge District School Board, Peterborough	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	860	Services
Lakehead District School Board, Thunder Bay	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	500	Services
Lambton Kent District School Board, Sarnia	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 000	Services
Lambton Kent District School Board, Sarnia	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	680	Services
Lambton Kent District School Board, Sarnia	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (personnel de soutien)	840	Services
Limestone District School Board, Kingston	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	750	Services
Limestone District School Board, Kingston	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	570	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
London District Catholic School Board, London	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	1 300	Services
Near North District School Board, Parry Sound	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	530	Services
Niagara Catholic District School Board, Welland	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	860	Services
Ottawa-Carleton Catholic District School Board, Nepean	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	2 100	Services
Ottawa-Carleton Catholic District School Board, Nepean	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants suppléants)	700	Services
Ottawa-Carleton District School Board, Nepean	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	2 790	Services
Ottawa-Carleton District School Board, Nepean	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	1 200	Services
Ottawa-Carleton District School Board, Nepean	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 850	Services
Ottawa-Carleton District School Board, Nepean	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	900	Services
Peel District School Board, Mississauga	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	4 450	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Peel District School Board, Mississauga	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	2 200	Services
Peterborough-Victoria-Northumberland and Clarington Catholic District School Board, Peterbourough	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	670	Services
Rainbow District School Board, Sudbury	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	500	Services
St. Clair Catholic District School Board, Sarnia	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	540	Services
Simcoe County District School Board, Midhurst	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 400	Services
Simcoe County District School Board, Midhurst	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 000	Services
Simcoe Muskoka Catholic District School Board, Barrie	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	1 050	Services
Thames Valley District School Board, London	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	3 200	Services
Thames Valley District School Board, London	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l 'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 800	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Toronto Catholic District School Board, Toronto	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	3 900	Services
Toronto Catholic District School Board, Toronto	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants au secondaire)	2 000	Services
Toronto Catholic District School Board, Toronto	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants suppléants)	800	Services
Toronto Catholic District School Board, Toronto	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (services éducationnels)	730	Services
Toronto District School Board, Toronto	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	10 000	Services
Toronto District School Board, Toronto	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	2 150	Services
Toronto District School Board, Toronto	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	7 000	Services
Toronto District School Board, Toronto	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	1 450	Services
Toronto District School Board, Toronto	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (employés des services techniques, instructeur/ chargés de cours et concierges)	14 500	Services
Trillium Lakelands District School Board, Lindsay	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	810	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Université Carleton, Ottawa	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (chargés decours)	1 200	Services
Université York, Toronto	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (chargés de cours)	1 900	Services
Upper Canada District School Board No. 26, Brockville	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 300	Services
Upper Canada District School Board No. 26, Brockville	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	900	Services
Upper Canada District School Board No. 26, Brockville	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	700	Services
Upper Grand District School Board, Guelph	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 210	Services
Upper Grand District School Board, Guelph	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	680	Services
Waterloo Catholic District School Board, Kitchener	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	770	Services
Waterloo Region District School Board, Kitchener	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	1 960	Services
Waterloo Region District School Board, Kitchener	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 300	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ONTARIO (suite)			
Windsor-Essex Catholic District School Board, Windsor	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants à l'élémentaire)	800	Services
Windsor-Essex Catholic District School Board, Windsor	Assoc. des enseignantes et enseignants catholiques anglo-ontariens (CTC) (enseignants au secondaire)	520	Services
York Catholic District School Board, Aurora	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	2 200	Services
York Region District School Board, Aurora	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants à l'élémentaire)	3 200	Services
York Region District School Board, Aurora	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (ind.) (enseignants suppléants)	1 000	Services
York Region District School Board, Aurora	Fédération des enseignantes et des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (ind.) (enseignants au secondaire)	1 800	Services
Zehrs Markets, division deZehrmart Limited, comtés d'Essex, de Kent et de Lambton	Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (FAT-COI/CTC) (commis de détail)	1 500	Commerce
MANITOBA			
Université du Manitoba, Winnipeg	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (instructeurs/ chargés de cours)	700	Services
ALBERTA			
Black Gold Regional Division No. 18, Nisku	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	510	Services

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
ALBERTA (suite)			
Board of School Trustees of the Edmonton Catholic Regional Division No. 40, Edmonton	Synd. canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC) (commis, employés de bureau et des services techniques)	560	Services
Board of School Trustees of the Edmonton Catholic Regional Division No. 40, Edmonton	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	1 880	Services
Board of Trustees of the Edmonton School District No. 7, Edmonton	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (concierges)	600	Services
Board of Trustees of the Edmonton School District No. 7, Edmonton	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (commis et employés de bureau)	1 200	Services
Board of Trustees of the Edmonton School District No. 7, Edmonton	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	4 200	Services
Chinook's Edge School Division No. 73, Red Deer et comté de Mountain View	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	580	Services
Conseil des écoles catholiques romaines séparées de Calgary, district nº 1, Calgary	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	2 500	Services
Elk Island Public Schools Regional Division No. 14, Elk Island	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	860	Services
École publique de Red Deer, district nº 104, Red Deer	Alberta Teachers' Association (ind.) (enseignants à l'élémentaire et au secondaire)	520	Services
PLUS D'UNE PROVINCE			
NAV CANADA, à l'échelle du Canada	Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FAT-COI/CTC) (techniciens en électronique)	950	Transports

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
	SEPTEMBRE 2000		
QUÉBEC			
Entourage Solutions Technologiques inc., à l'échelle de la province	Synd. canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC) (employés des services techniques)	640	Communications
Société en commandite Gaz Métropolitain, Montréal, région du Saguenay-Lac St-Jean, Québec, Mauricie, Rouyn et Estrie	Fédération des employées et employés de services publics inc. (CSN) (employés rémunérés à l'heure)	500	Services publics
Association des entrepreneurs de services d'édifices Québec inc., Montréal	Union internationale des employés des services (FAT-COI/CTC) (employés des services et préposés à l'entretien)	5 000	Services
ONTARIO			
Connaught Laboratories Limited, Toronto et Bolton	Synd. canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC) (employés d'usine et préposés à l'entretien)	600	Manufacturière
MTD Products Limited, Kitchener	Synd. national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) (CTC) (employés de production)	610	Manufacturière
Entourage Solutions Technologiques inc., à l'échelle de la province	Synd. canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC) (employés des services techniques)	1 400	Communications
MANITOBA			
Motor Coach Industries Limited, Winnipeg	Assoc. internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale (FAT-COI/CTC) (employés de production)	1 620	Manufacturière
New Holland Canada Limited (Versatile Farm Equipment Operations), Winnipeg	Synd. national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada) (CTC) (employés d'usine et préposés à l'entretien)	590	Manufacturière

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

Employeur et emplacement	Syndicat et profession	Nombre d'employés	Industrie
MANITOBA (suite)			
Winnipeg Free Press, Winnipeg	Synd. canadien des communications, de l'énergie et du papier (CTC) (employés de la presse écrite)	700	Manufacturière
SASKATCHEWAN			
Saskatchewan Crop Insurance Corporation, Regina	Synd. de la fonction publique de la Saskatchewan (CTC) (commis, employés de bureau, scientifiques et autres professionnels)	510	Assurances
Gouvernement de la Saskatchewan, à l'échelle de la province	Synd. canadien de la fonction publique (CTC) (employés non médicaux et des services techniques)	620	Services
Gouvernement de la Saskatchewan, à l'échelle de la province	Synd. de la fonction publique de la Saskatchewan (CTC) (employés d'intérieur et d'extérieur)	9 560	Administration publique
COLOMBIE-BRITANNIQUE			
Council of Marine Carriers, région côtière	Guilde de la marine marchande du Canada (ind.) (personnel breveté)	650	Transports
Council of Marine Carriers, région côtière	International Longshore and Warehouse Union-Canada (CTC) (personnel non breveté)	500	Transports
PLUS D'UNE PROVINCE			
Gouvernement du Canada, à l'échelle du Canada	Institut professionnel de la fonction publique du Canada (ind.) (professionnels des soins de santé et de bien-être)	1 800	Administration publique

Le Calendrier des principales conventions collectives qui viennent à expiration et des réouvertures de négociation pour l'année 2000 est disponible sur le site internet :

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/expreo.cfm

Services - Services socioculturels, commerciaux et personnels

ARRÊTS DE TRAVAIL – PREMIER TRIMESTRE DE 2000 ET PERSPECTIVE CHRONOLOGIQUE*

Section de l'analyse des arrêts de travail, des organisations des travailleurs et des conventions collectives, Direction de l'information sur les milieux de travail Programme du Travail, Développement des ressources humaines Canada

Sommaire

- Le temps non travaillé issu des grèves ou des lock-out pendant le premier trimestre de 2000 s'élève à 375 947 jours-personnes. De plus, ce total est inférieur à celui observé pour la moyenne du premier trimestre enregistrée au cours des années 1990 à 1999 qui s'élevait à 550 620 jours-personnes
- Le nombre de travailleurs touchés par un conflit de travail pendant le premier trimestre de 2000 totalise 60 459, ce qui est plus élevé que la moyenne du premier trimestre des années 1990 à 1999 qui lui est de 41 761

Tableau A

Arrêts de travail par sphère de compétence – 2000

Compétence	En cours au premier trimestre			Cumulatif au 31 mars 2000		
	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve	6	1 131	6 110	6	989	6 110
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	1	240	3 360	3	215	8 400
Nouveau-Brunswick	1	320	7 040	1	320	7 040
Québec	33	3 874	37 550	57	4 041	92 330
Ontario	20	23 980	58 480	38	23 694	102 370
Manitoba	4	419	6 872	4	206	6 872
Saskatchewan	-	-	-	2	208	6 330
Alberta	1	166	830	3	388	10 310
Colombie-Britannique	14	22 953	80 505	23	27 058	97 075
Plus d'une province	-	-	-	-	-	-
Total - provinces	**80**	**53 083**	**200 747**	**137**	**57 119**	**336 837**
Code canadien du travail – Partie I	3	2 060	16 260	4	3 340	39 110
Administration fédérale	-	-	-	-	-	-
Total – compétence fédérale	**3**	**2 060**	**16 260**	**4**	**3 340**	**39 110**
Total	**83**	**55 143**	**217 007**	**141**	**60 459**	**375 947**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

* Comprenant un employé ou plus.

- L'année 2000 a regroupé 141 arrêts de travail, alors que la moyenne des premiers trimestres de 1990 à 1999 fut de 128

- La valeur de 6,2 jours-personnes non travaillés par travailleur, en raison de grèves, est inférieure à celle de la moyenne du premier trimestre des dernières années (1990 à 1999), soit 14,3 jours

- Pendant le premier trimestre de 2000, trois arrêts de travail majeurs impliquant la Ville de Toronto et trois unités de négociation du Syndicat canadien de la fonction publique, touchant près de 16 000 employés, ont constitué à eux seuls, environ 28 % de tous les jours-personnes non travaillés

- La grève de l'Association des employeurs des écoles publiques déclenchée par 12 920 travailleurs, en Colombie-Britannique, représente environ 16 % du nombre total de jours-personnes non travaillés pour le premier trimestre de 2000, soit 62 610

Tableau B

Arrêts de travail par secteur industriel – 2000

	En cours au premier trimestre			Cumulatif au 31 mars 2000		
Secteur	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	2	1 708	16 310	5	2 066	30 030
Manufacturières	24	4 023	39 037	45	4 167	91 527
Construction	-	-	-	-	-	-
Transports, communications et autres services publics	10	330	3 555	14	3 296	34 232
Commerce et finances	9	696	4 030	20	832	17 760
Services socioculturels, commerciaux et personnels	29	31 224	132 885	45	32 986	174 368
Administration publique	9	17 162	21 190	12	17 112	28 030
Divers secteurs d'activité	-	-	-	-	-	-
Total	**83**	**55 143**	**217 007**	**141**	**60 459**	**375 947**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Tableau C

Arrêts de travail – une perspective chronologique

Période	Nombre débutant année ou mois	Pendant l'année ou le mois*			En % du temps de travail estimé
		Nombre total	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés	
1990	519	579	270 471	5 079 190	0,17
1991	399	463	253 334	2 516 090	0,09
1992	353	404	149 940	2 110 180	0,07
1993	323	381	101 784	1 516 640	0,05
1994	312	374	80 856	1 606 580	0,06
1995	282	328	149 159	1 583 061	0,05
1996	297	330	281 816	3 351 820	0,11
1997	229	284	257 664	3 610 206	0,12
1998	341	381	244 402	2 443 876	0,08
1999	358	413	158 612	2 445 741	0,08
2000	83	141	60 459	375 947	0,05
1999					
Mars	37	99	33 328	355 582	0,14
Avril	37	99	54 132	382 740	0,15
Mai	31	100	21 153	214 860	0,08
Juin	41	107	17 858	193 260	0,07
Juillet	27	99	21 024	301 245	0,11
Août	27	94	11 884	176 835	0,07
Septembre	31	102	16 464	169 765	0,06
Octobre	27	95	10 601	122 340	0,05
Novembre	32	92	15 506	153 900	0,06
Décembre	30	94	16 774	114 994	0,04
2000					
Janvier	27	85	23 140	145 744	0,06
Février	26	84	11 821	72 150	0,03
Mars	30	86	35 301	158 053	0,06

* Se réfère aux arrêts de travail qui ont débuté au cours de l'année ou du mois ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de l'année ou du mois précédent.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Tableau C

Arrêts de travail – une perspective chronologique

Période	Nombre débutant année ou mois	Pendant l'année ou le mois*			En % du temps de travail estimé
		Nombre total	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés	
1990	519	579	270 471	5 079 190	0,17
1991	399	463	253 334	2 516 090	0,09
1992	353	404	149 940	2 110 180	0,07
1993	323	381	101 784	1 516 640	0,05
1994	312	374	80 856	1 606 580	0,06
1995	282	328	149 159	1 583 061	0,05
1996	297	330	281 816	3 351 820	0,11
1997	229	284	257 664	3 610 206	0,12
1998	341	381	244 402	2 443 876	0,08
1999	358	413	158 612	2 445 741	0,08
2000	83	141	60 459	375 947	0,05
1999					
Mars	37	99	33 328	355 582	0,14
Avril	37	99	54 132	382 740	0,15
Mai	31	100	21 153	214 860	0,08
Juin	41	107	17 858	193 260	0,07
Juillet	27	99	21 024	301 245	0,11
Août	27	94	11 884	176 835	0,07
Septembre	31	102	16 464	169 765	0,06
Octobre	27	95	10 601	122 340	0,05
Novembre	32	92	15 506	153 900	0,06
Décembre	30	94	16 774	114 994	0,04
2000					
Janvier	27	85	23 140	145 744	0,06
Février	26	84	11 821	72 150	0,03
Mars	30	86	35 301	158 053	0,06

* Se réfère aux arrêts de travail qui ont débuté au cours de l'année ou du mois ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de l'année ou du mois précédent.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

NOTES TECHNIQUES

Les données sur les arrêts de travail recueillies par la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada portent sur les grèves et les lock-out d'une durée d'au moins dix jours-personnes.

Une grève est un arrêt de travail concerté qu'un groupe d'employés déclenche pour amener un employeur à modifier sa position lors du processus de négociation. Une grève est légale lorsque les conditions prescrites par la loi sont respectées, notamment que des négociations soient en cours. Une grève est dite illégale si elle est déclenchée sans respecter les conditions légales qui s'y rapportent. Un lock-out est une interruption du travail décrétée par un employeur ou un groupe d'employeurs afin de faire pression sur les travailleurs pour qu'ils modifient leur position lors du processus de négociations.

Les événements à l'origine d'un arrêt de travail sont parfois si complexes qu'il devient impossible, du point de vue statistique, de faire la distinction entre une grève et un lock-out.

Voici les principaux termes utilisés pour décrire les arrêts de travail sur lesquels des données sont recueillies :

Employeur : entreprise ou entreprises qui emploient les travailleurs déclarés en grève ou en lock-out.

Localité : endroit où se trouvent l'entreprise ou les établissements où s'est produit l'arrêt de travail.

Industrie : industrie de l'employeur selon la Classification type des industries, Statistique Canada (révisée en 1970).

Syndicat : organisation ou organisations de travailleurs directement concernée(s) ou intéressée(s) par le différend ayant mené à l'arrêt de travail.

Travailleurs en cause : nombre total réel ou approximatif de travailleurs déclarés en grève ou en lock-out, que ceux-ci soient tous membres ou non du syndicat directement concerné par le différend qui a mené à l'arrêt de travail. Quand le nombre de travailleurs en cause varie durant l'arrêt de travail, le nombre maximum est utilisé pour calculer les totaux annuels à partir des autres totaux. (Quand un arrêt de travail a débuté au cours d'une année précédente, le nombre de travailleurs utilisé est celui qui correspond au nombre maximum de travailleurs enregistré pendant l'arrêt de travail.) De même, les totaux mensuels sont basés sur les chiffres les plus élevés, mais on tient compte des changements signalés dans le nombre de travailleurs en cause dans les arrêts de travail de deux mois ou plus. Le nombre total de travailleurs indiqué peut inclure les mêmes travailleurs plus d'une fois si ceux-ci ont pris part à plus d'un arrêt de travail pendant l'année (ou la période de référence). Les travailleurs indirectement touchés, par exemple ceux qui sont mis à pied par suite d'un arrêt de travail, ne sont pas compris dans les données sur les travailleurs en cause.

Début : date du premier jour où l'arrêt de travail a été déclenché.

Fin : quand les parties se sont entendues pour mettre fin à un arrêt de travail, la date de la fin de cet arrêt de travail correspond à celle où les employés ont recommencé à travailler. Dans les cas où il a été impossible de reprendre les activités normales tout de suite après que les employés aient accepté de retourner au travail, la date de la fin de l'arrêt de travail correspond à celle où les employés étaient prêts à retourner travailler.

Il arrive parfois qu'on ne mette jamais fin à un arrêt de travail officiellement et cela présente des difficultés sur le plan statistique. Dans de tels cas, aux fins de l'établissement des données statistiques, on considère que l'arrêt de travail s'est terminé à la date où il a été établi qu'au moins les deux tiers des travailleurs visés étaient retournés au travail ou avaient trouvé un emploi chez un autre employeur ou à la date où il a été signifié que l'entreprise ne reprendrait pas ses activités suspendues par l'arrêt de travail.

Durée : la durée de chaque arrêt de travail est calculée en jours ouvrables, en comptant le jour où a débuté l'arrêt de travail et tous les jours ouvrables suivants jusqu'au jour où l'arrêt de travail a pris fin. On entend par jours ouvrables les jours où l'établissement en cause aurait normalement été en activité (cinq jours par semaine).

Durée en jours-personnes : durée en jours ouvrables multipliée par le nombre de travailleurs en cause. Dans le cas des arrêts de travail touchant des établissements où le nombre de jours ouvrables par semaine (voir le paragraphe sur la durée ci-dessus) est plus élevé que le nombre de jours travaillés par chaque travailleur, la durée en jours-personnes est

rajustée en conséquence. Dans la mesure du possible, on tient aussi compte de la variation du nombre de travailleurs visés par un arrêt de travail dans le calcul de la durée en jours-personnes. Les données sur la durée des arrêts de travail exprimée en jours-personnes sont fournies pour permettre d'établir des comparaisons entre les arrêts de travail à l'aide d'un dénominateur commun. Elles ne sont pas destinées à mesurer la perte de temps de production du point de vue économique. L'expression « temps perdu » est parfois utilisée. Cependant l'expression courante qu'il est préférable d'utiliser est « jours-personnes non travaillés » étant donné que la durée en jours-personnes de tous les arrêts de travail durant une année est aussi indiquée en pourcentage du temps de travail estimé sur la base des estimations du nombre de travailleurs non agricoles rémunérés au Canada, calculées à partir des données recueillies dans le cadre de l'Enquête sur la population active menée par Statistique Canada.

Sphère de compétence : les données statistiques sur les arrêts de travail sont aussi présentées par sphère de compétence. Elles sont élaborées pour chaque administration provinciale et pour les entreprises qui relèvent de la partie I du *Code canadien du travail*, lesquelles recueillent des statistiques sur les relations du travail d'un établissement donné qui est impliqué dans un arrêt de travail. Les données statistiques contenues dans les tableaux présentés par sphère de compétence sont en fait des données par province, sauf dans le cas de la sphère de compétence fédérale.

Les données portent sur tous les arrêts de travail qui ont été signalés à la Direction de l'information sur les milieux de travail et respectent les critères définis ci-dessus, notamment en ce qui concerne le nombre minimum de jours-personnes. Il est généralement admis que les méthodes utilisées pour recueillir ces données sont adéquates et permettent d'écarter le risque d'un oubli majeur.

SECTION 3

PRATIQUES INNOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL

Céline Laporte
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Parmi les 75 conventions collectives conclues récemment, 31 ententes (42 %) font état de nombreuses pratiques innovatrices liées à l'environnement de travail, et plus précisément, à l'organisation du travail ainsi qu'aux conditions de travail.

La durée

La durée moyenne des 75 ententes se chiffre à **34,7 mois**, ce qui représente une légère diminution par rapport à la moyenne de 36,4 mois des conventions collectives conclues en 1999.

Plusieurs conventions (43 %) ont été renouvelées pour une période de 36 mois alors qu'environ le quart des ententes (27 %) viendront à expiration d'ici 24 mois ou moins. Parmi les 14 ententes (19 %) qui seront en vigueur pour une période de 48 mois et plus figurent une première convention entre Maple Leaf Meats Inc. et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentaiton et du commerce, section locale 832, au Manitoba s'étalant sur **89 mois**, ainsi que deux ententes dans le secteur des pâtes et papiers de l'Ontario ayant été renouvelées pour une période de **72 mois**.

Les comités mixtes

Plus de la moitié (55 %) des 31 ententes faisant état de pratiques innovatrices prévoient l'instauration de nouvelles initiatives par l'intermédiaire de comités mixtes. Ceux-ci comprennent le comité syndical-patronal à être établi par le Conseil d'administration du Ryerson Polytechnic University et le Ryerson Faculty Association afin de recueillir de l'information sur la charge de travail et pour discuter des méthodes de mise sur pied d'une **charge de travail** régulière juste et équitable en tenant compte des tâches professionnelles normalement exercées par les membres de la faculté. Par ailleurs, l'entente entre le Gouvernement du Québec, le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux et plusieurs syndicats du secteur de la santé prévoit la création de divers comités chargés d'aborder les questions telles que la **charge de travail, l'organisation du travail y compris le télé-travail, la santé et la sécurité au travail ainsi que la violence en milieu de travail**. Les membres du comité mixte établi par l'entente entre la Commission de transport de Toronto et le Syndicat uni du transport, section locale 113, seront responsables des inspections, des enquêtes et des recommendations liées à **la santé et la sécurité au travail** ainsi que **du processus de règlement des différends** à cet égard.

L'organisation du travail

Deux des 31 ententes comportant des pratiques innovatrices font état d'initiatives liées aux **méthodes et aux processus de travail**, soit celles du Ryerson Polytechnic University et du Gouvernement du Québec qui prévoient la mise sur pied de comités mixtes à cet effet. De plus, l'entente du Gouvernement du Québec fait état de la **prise en compte de la dimension travail famille** dans le cadre d'initiatives touchant l'organisation du travail.

La rémunération et les conditions de travail

Quatre des 19 ententes prévoyant la mise en oeuvre de nouvelles pratiques liées à la rémunération et aux conditions de travail se prêtent également à la **conciliation des exigences professionnelles et personnelles**. À cet effet, l'entente entre Bell Canada et l'Association canadienne des employés de téléphone ainsi que celle de l'Université de Toronto et du Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3261, prévoient l'introduction de **congés**

personnels payés alors que la convention entre la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 503, et celle d'Extendicare Inc. et l'Union internationale des employés des services, sections locales 299 et 333, introduiront un **congé payé pour obligations familiales**.

Trois ententes font état d'initiatives au chapitre de la rémunération, y compris la convention entre INCO Limited et les Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6166, qui offre un nouveau **programme de participation aux résultats** permettant aux employés de se partager un certain pourcentage des profits basé sur le rendement de l'actif. De plus, les employés seront invités à collaborer à la mise sur pied de projets visant à accroître l'efficacité des opérations.

Enfin, parmi les autres ententes comportant de nouvelles pratiques liées aux conditions de travail, on retrouve deux conventions entre le Dufferin Peel Catholic District School Board et l'Ontario English Catholic Teachers' Association qui prévoient un **environnement scolaire sécuritaire** par l'entremise de l'adoption d'un code de conduite et de discipline pour les élèves. Par ailleurs, l'entente entre Lear Corporation et les Travailleurs canadiens de l'automobile, section locale 1973, ainsi que celle du Governors of the University of Calgary et de l'Association des professeurs de l'Université de Calgary prévoient un **remboursement des frais de scolarité** pour les enfants à charge.

La formation et le perfectionnement

Les trois ententes faisant état d'initiatives en matière de formation et de perfectionnement comprennent la convention entre McGregor Hosiery Mills et les Travailleurs canadiens de l'automobile, section locale 40, qui prévoit un **nouveau programme de formation** des mécaniciens et des ouvriers qualifiés; l'entente entre Northern Sawmills Inc. et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 38X, offrant un **programme d'apprentissage**; et celle du Calgary Laboratory Services et du Health Sciences Association of Alberta assurant le maintien du salaire normal en raison de participation aux **programmes de formation sur place** n'étant pas considérés comme obligatoires par l'employeur.

LA DIRECTION DE L'INFORMATION SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL

Programme du travail
Développement des ressources humaines Canada

Saviez-vous que... Venez visiter notre site internet

Votre lien à la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail est
http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/

Disponibles maintenant :

- Tendances récentes, communiqués, données sur les relations industrielles et la négociation collective.
- Produits et services d'information :
  - échantillons de nos produits;
  - accès au plus récent exemplaire trimestriel du *Bulletin des règlements salariaux*;
  - accès à la liste des articles et études de cas publiés dans la Gazette du travail;
  - accès à une base de données sur les organisations de travailleurs et travailleuses au Canada.
- Demande d'information et abonnement à nos produits par accès direct.

L'IMPACT DE LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE DU TRAVAIL, LE CAS DU FONDS DE SOLIDARITÉ DES TRAVAILLEURS DU QUÉBEC À L'USINE TRIPAP

François-Bernard Malo
Université de Toulouse

Gaëtan Drapeau et Paul-André Lapointe
Université Laval

L'intervention du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a-t-elle pour seul impact, certes fondamental, de sauvegarder des emplois? S'accompagne-t-elle d'une participation accrue des salariés dans leur travail et d'un accroissement du rôle du syndicat dans la gestion de l'entreprise? La démocratie économique favorise-t-elle la démocratisation du travail? L'usine de pâte et papier Tripap à Trois-Rivières, fermée par la compagnie Produits Forestiers Canadien Pacifique en 1992 et réouverte en 1994 par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, qui en sera l'unique propriétaire jusqu'en 1996, représente un cas intéressant pour tenter de répondre à ces questions. En 1996, l'usine est rachetée par Uniforêt et finalement, elle passe aux mains du Groupe Saputo en juillet 1998.

Une vieille usine fermée par une multinationale et réouverte par le Fonds de solidarité

Le site de l'usine Tripap à Trois-Rivières est voué à la transformation du bois depuis le début du 20e siècle. À cette époque, la St-Maurice Lumber Company y avait construit une scierie qui fut rachetée en 1916 par la Canadian International Paper. C'est à l'été 1922 que la papeterie de Trois-Rivières entre officiellement en opération. Au fil des ans, de nouvelles machines à papier sont installées et au milieu des années 1940, la papeterie de Trois-Rivières devient la plus importante usine de papier journal au monde de même que la première à fonctionner entièrement à l'électricité. Située tout près des sources d'approvisionnement en électricité et en matières premières, sa situation géographique, au confluent du fleuve St-Laurent et de la rivière St-Maurice, lui procure un avantage concurrentiel très important en ce qui a trait à l'expédition de ses produits par voies maritime et terrestre.

Au début des années 1950, la vocation de l'usine change : la production de papier journal est remplacée par la production de papiers spécialisés. En 1981, la Canadian International Paper vend l'ensemble de ses actifs canadiens au Canadien Pacifique et en 1988, la Great Lakes Forests Products (une filiale de Canadien Pacifique) fusionne avec la filiale de Canadian International Paper et crée ainsi les Produits forestiers Canadien Pacifique. À la suite d'une analyse stratégique de ses activités, le 9 janvier 1992, les Produits forestiers Canadien Pacifique annoncent la fermeture définitive de l'usine de Trois-Rivières. À ce moment, la papeterie comporte huit machines à papier spécialisé, une machine à cartonnage et un département de pâte au bisulfite. Elle procure du travail à 982 employés principalement regroupés dans deux sections locales du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, affilié à la Fédération des travailleurs du Québec. Une proportion moins importante d'employés est représentée par le Syndicat international des employés et employées professionnels et de bureau lui aussi rattaché à la Fédération des travailleurs du Québec.

Cette étude s'appuie sur le mémoire de maîtrise de DRAPEAU, Gaétan, 1997, réalisé sous la direction de Paul-André Lapointe, Département des relations industrielles, Université Laval, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec : son influence sur l'emploi, la démocratie en entreprise et les attitudes et comportements des travailleurs.

Trois raisons sont invoquées par la direction des Produits forestiers Canadien Pacifique pour fermer la papeterie de Trois-Rivières :

1. La compagnie a décidé de limiter ses activités à la production de papier journal et en conséquence, n'est plus intéressée à l'usine Tripap dont la production consiste en papier spécialisé.

2. Des conditions économiques difficiles prévalent dans l'industrie canadienne des pâtes et papiers.

3. Les équipements de production sont devenus vétustes.

La Fédération des travailleurs du Québec[1], qui a créé le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec en 1982 afin de créer et de maintenir des emplois au Québec, profite de l'occasion pour s'impliquer dans la survie de l'usine. Cherchant à concilier des impératifs financiers et les impératifs sociaux, la participation du Fonds de solidarité représente alors l'outil par excellence pour la sauvegarde des emplois à la papeterie de Trois-Rivières de même qu'elle représente une occasion unique de démocratisation des lieux de la production.

D'un actif total de plus d'un milliard de dollars, les investissements du Fonds de solidarité dépassent le demi-milliard et contribuent à en faire la société de capital de développement la plus importante au Québec et au Canada. Son actif est considéré comme capital de développement dans la mesure où l'argent investi n'est pas garanti par des biens physiques ou encore par une caution (personne se portant garante du remboursement). Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, en échange de son implication financière, retire une participation à la propriété, aux bénéfices et à la gestion de l'entreprise.

Dès l'annonce de la fermeture de la papeterie, le Fonds de solidarité, préoccupé par la sauvegarde des emplois, se met à la recherche d'un partenaire intéressé à investir dans la relance de l'usine. Le premier partenaire pressenti est le Groupe Cascades. Ce dernier est prêt à se porter acquéreur de l'usine et à maintenir la production sur trois machines à la condition que le syndicat renonce à la liste d'ancienneté pour sélectionner les 250 employés nécessaires à la relance de la papeterie. Les dirigeants syndicaux refusent la proposition et se tournent vers deux hommes d'affaires également intéressés à la relance de l'usine. Après avoir signé un projet de convention collective avec le syndicat, les démarches s'arrêtent puisque les Produits forestiers Canadien Pacifique estiment que les deux hommes d'affaire ne sont pas capables de réunir le financement nécessaire à une relance ni davantage assumer une partie des frais pour le maintien de l'usine. Le Fonds de solidarité se tourne finalement vers le Groupe Fillion de Chibougamau qui exploite une scierie fournissant des copeaux à l'entreprise depuis une quinzaine d'années. Le Groupe Fillion désireux de s'assurer un marché pour ses copeaux retire son offre de participation dans la relance de la papeterie de Trois-Rivières lorsque les Produits forestiers Canadien Pacifique s'engage à lui acheter 70 % de sa production.

À la suite de ces trois échecs, le 20 octobre 1993, le Fonds s'engage seul et se porte acquéreur de la totalité des actifs de la papeterie. C'est la première fois que le Fonds de solidarité s'engage seul dans un projet de ce genre. La réouverture officielle de la papeterie a finalement lieu le 23 février 1994, soit près de deux ans après sa fermeture. Au moment de la fermeture, Produits forestiers Canadien Pacifique a remboursé l'argent investi par les employés dans leur fonds de pension; quant à la part de l'entreprise, elle ne fut jamais versée, ce qui incita malgré tout un certain nombre de travailleurs, plus précisément 169, à prendre leur retraite.

La convention collective fut alors renégociée sur la base du respect intégral de l'ancienne convention incluant la règle de l'ancienneté et la priorité à l'embauche des ex-employés de Produits forestiers Canadien Pacifique. Toutefois, les syndiqués ont dû faire les concessions suivantes :

1. une baisse salariale de l'ordre de 20 %;
2. une diminution de la contribution patronale au régime d'assurances collectives;
3. une période de vacances écourtée; et finalement,
4. un décloisonnement des tâches.

En échange des ces concessions, les employés ont obtenu de participer à une formule d'intéressement donnant droit à 10 % des profits futurs de l'usine, de

[1] Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec est selon ses statuts « un fonds d'investissement en capital de développement qui fait appel publiquement à l'épargne des membres de la Fédération des travailleurs du Québec et de l'ensemble de la population québécoise en vue de créer, maintenir ou sauvegarder des emplois au Québec, principalement au sein des petites et moyennes entreprises. » (FSTQ, 1995).

même que la possibilité d'améliorer leurs revenus à la retraite par le biais d'une participation au régime enregistré d'épargne-retraite du Fonds de solidarité auquel contribue aussi le nouvel employeur.

Lors de la réouverture de l'usine, seulement cinq machines à papier sont remises en opération. Conséquemment, seulement 271 travailleurs sur 982 sont rappelés; ce nombre augmente en 1996 pour atteindre 436 employés. En un sens le Fonds de solidarité a accompli sa mission en maintenant un certain nombre d'emplois mais il aurait pu faire davantage, n'eût été le recours au temps supplémentaire qui a atteint 11,5 % des heures travaillées en 1995 et 1996.

Une organisation du travail à peu près inchangée

Dès la reprise des activités la nouvelle direction, principalement composée de représentants du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, exprime le désir de rassembler tous les acteurs sociaux, employés, syndicats et direction, et d'instaurer une relation davantage axée sur la coopération et la confiance. Afin d'intéresser les employés et leurs syndicats à la vie et au développement de l'entreprise, l'accent a été mis sur l'accueil des nouveaux employés, ce qui donne souvent lieu à des repas en commun où chacun apprend à mieux se connaître. Aussi, afin de faire disparaître les barrières hiérarchiques traditionnelles et développer un esprit d'entreprise, on a instauré le port du casque de sécurité de même couleur pour tous et adopté des symboles particuliers à la nouvelle entité sociale (nouveau nom, nouveau logo et nouvelles couleurs). Les employés sont aussi encouragés à participer activement à la vie de leur syndicat et à prendre plus de responsabilté dans leur travail en ce qui concerne les normes de productivité et de qualité. Enfin, la direction utilise le journal de l'usine, publié hebdomadairement, pour sensibiliser les employés à la nouvelle philosophie de gestion de l'entreprise.

Hormis ces changements symboliques, les innovations dans l'organisation du travail sont peu nombreuses. Il y a tout d'abord l'introduction d'une plus grande flexibilité fonctionnelle qui a entraîné un certain décloisonnement et une entraide mutuelle entre les métiers. Les ouvriers de production ont dorénavant la possibilité de procéder à certaines réparations mineures et doivent aider les ouvriers de métier lorsque requis. En ce qui concerne la production, la réduction importante du nombre de classifications assure maintenant une plus grande polyvalence. Par ailleurs, la direction a procédé à un aplanissement de la structure hiérarchique qui est passée de cinq à trois niveaux entre le directeur général de l'usine et les employés; les postes d'adjoint au directeur général et ceux d'adjoints aux surintendants ayant été supprimés.

Le principal changement organisationnel que la direction tente d'introduire porte sur la responsabilisation des travailleurs rendue indispensable à la suite de l'abolition du poste de superviseur dans certains départements, notamment celui des machines à papier. Cependant, la mesure est introduite avec une telle précipitation, sans aucune formation aux salariés devant assumer les nouvelles responsabilités, qu'elle est vouée à l'échec dès le départ. En effet, à la réouveture de l'usine, les contremaîtres affectés aux machines à papier n'avaient pas été rappelés au travail. Conséquemment, les salariés en poste devaient assumer les nouvelles responsabilités et, en même temps, épauler une charge de travail supplémentaire relative à la conduite des machines à papiers car les conducteurs de machine ayant de l'ancienneté et plus expérimentés, avaient pris leur retraite lors de la fermeture. Pour faire face à toutes ces nouvelles responsabilités, les travailleurs n'ont reçu aucune formation. De surcroît, sous le couvert d'augmenter la responsabilité des salariés à l'égard de la qualité, la direction a aboli le poste d'inspecteur de papier. Cette coupure a entraîné un effondrement des performances de productivité, d'efficacité et de qualité et la direction a dû rappeler les contremaîtres et les inspecteurs de papier. L'échec de la responsabilisation s'explique davantage par la volonté de réduire rapidement les coûts de main-d'oeuvre. La direction du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a aboli des postes d'encadrement et de contrôle de la qualité sans donner la formation nécessaire aux salariés pour qu'ils puissent assumer les nouvelles responsabilités. Un indicateur soit, le ratio d'encadrement, mesure bien cet échec de la responsabilisation. Après avoir baissé à la suite de la réouverture de l'usine, le ratio d'encadrement a remonté pour se situer à son niveau initial. Ainsi, le nombre de travailleurs par cadre est passé de 7,6 en 1992 à 9,9 en 1994 pour redescendre à 8,3 en 1995 puis à 7,8 en 1996. Enfin, aucune expérience de travail d'équipe n'a été introduite.

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité, les efforts portent sur l'introduction d'un comité central d'amélioration. Mis sur pied en 1994 suite à la

recommandation du directeur des opérations, ce comité recueille et étudie les suggestions, provenant des employés, susceptibles de réduire les coûts de production, d'améliorer la productivité et l'efficacité ainsi que d'augmenter la qualité des produits offerts. Le comité d'amélioration est composé d'un coordonnateur qui possède un statut de cadre dans l'entreprise, d'un préposé à la formation et de sept représentants des employés (tous syndiqués) provenant des différents départements de l'usine. Tous les membres du comité ont été nommés par la direction et le comité n'a pas de pouvoir décisionnel. Lorsqu'un employé croit avoir une idée pour améliorer le rendement de l'entreprise, il doit la faire approuver par six collègues de travail et répondre aux questions concernant le but visé et les économies anticipées. L'employé remets alors sa suggestion à un membre du comité d'amélioration qui à son tour la présente au superviseur ou au surintendant du département concerné. Le surintendant ou le superviseur du département concerné est appelé à se prononcer sur toutes les suggestions. Advenant le refus d'introduire une suggestion, il doit rendre compte sa décision. Lorsqu'une suggestion est acceptée, il doit procéder, avec les personnes compétentes, à la planification des travaux nécessaires à la mise en application. En guise d'encouragement aux salariés ayant fait part d'une suggestion à la direction, celle-ci effectue à tous les trois mois, le tirage d'un repas d'une valeur de 50 dollars. C'est là une forme de participation excessivement réduite.

La direction a aussi mis sur pied un projet de certification ISO 9002. Lancé en novembre 1995, ce projet devait conduire à une certification au début de 1997. Pour y parvenir, la direction a mis sur pied deux comités. Un comité de direction composé majoritairement de représentants de la direction auxquels s'ajoutent les présidents des trois sections locales de l'usine, et un comité constitué en majorité de salariés. Ce deuxième comité se rapporte au comité de direction et a le mandat de rédiger les nouvelles procédures de travail et de les valider auprès des opérateurs concernés. Les membres ont été choisis par le comité de direction, à la suite d'un appel de candidatures.

De nouveaux droits à l'information et à la propriété, mais un syndicat traditionnel

L'arrivée du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec permet aux salariés d'avoir un droit d'accès à l'information financière et économique de l'entreprise. Pour concrétiser ce nouveau droit, le Fonds de solidarité organise des réunions d'information bi-mensuelles de même que des cours de formation économique destinés spécifiquement aux employés de l'usine. Ces cours permettent aux employés de connaître les méthodes et les techniques leur permettant d'évaluer eux-mêmes la santé économique et financière de l'entreprise. Une meilleure connaissance des rouages financiers leur permet de mieux comprendre les enjeux de la rentabilité et de la compétitivité et leurs conséquences sur la sauvegarde de leur emploi. Très apprécié des employés, ce nouveau droit n'est toutefois pas enchâssé dans la convention collective.

L'intervention du Fonds de solidarité a également eu pour effet de faire participer indirectement les employés à la propriété de l'entreprise. Avec l'arrivée d'Uniforêt en 1996, un processus de participation directe est mis en place. La nouvelle direction réserve alors 10 % de la propriété du capital-actions pour les employés qui obtiennent également un siège au conseil d'administration de l'entreprise. Il est très intéressant de noter que lorsque les employés ont obtenu d'Uniforêt le droit d'avoir un représentant sur le conseil d'administration, ils ont délégué démocratiquement un cadre et non un des leurs. Au cours des débats sur le choix du représentant des employés au conseil d'administration, les dirigeants syndicaux ont opté pour la non-intervention et le refus de poser une candidature syndicale. Ils ont expliqué leur choix en ces termes :

> « Encore là, nous autres, sur le point de vue syndical, il faut que tu donnes la chance aux employés de s'impliquer. Si c'est toujours les mêmes personnes qui font tout, le monde se sent délaissé : "Ils ne s'occupent pas de nous autres puis c'est toujours les mêmes!" Nous autres, on avait pris comme position qu'il n'y aurait aucun représentant syndical sur le conseil d'administration. De toute manière on se serait retrouvé en conflits d'intérêts quand ça aurait été le temps de discuter sur certaines choses. Nous autres, on n'aurait pas été d'accord, puis là tu défends ça en assemblée ou en grief, tu es mal vu un peu. De un, c'était ça; puis de deux, c'était de donner la chance. C'est une forme d'éducation ça, donner la chance à tout le monde de faire valoir leurs idées ». (entrevue réalisée avec un dirigeant syndical le 15 février 1996).

Cette position est symptomatique d'un syndicat qui refuse de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Il en a été de même quant à la participation des syndicats aux réunions de production. En 1994, lorsque le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a repris l'entreprise, la direction avait invité les présidents des deux sections locales, représentant les ouvriers de production et de métier, à participer à ces réunions. À tour de rôle, ils se présentent à ces réunions. Se confinant à un rôle d'information et de transmission des perceptions des travailleurs sur le plancher, ils se contentent d'une participation limitée; ils n'élaborent pas de stratégie proactive pour influencer la prise de décision. Est-ce par réalisme ou par manque de perspective, qu'ils ne cherchent pas à intervenir davantage?

Quant aux relations de travail, elles demeurent traditionnelles. La clause des droits de gérance de la convention collective est restée intacte et le champ d'intervention du syndicat est toujours limité aux questions salariales, aux avantages sociaux et à certaines règles de travail. Même si au temps de la Canadian International Paper et des Produits forestiers Canadien Pacifique, l'usine avait toujours témoigné de relations de travail relativement bonnes, la venue du Fonds de solidarité a tout de même contribué à améliorer sensiblement les choses. Toutefois, en ce qui concerne le nombre de griefs, la situation n'a pas vraiment changé. Avant la fermeture en 1992, le nombre de griefs oscillait aux environs de 25 par année sur un total de 1 000 employés (une moyenne d'un grief par année par 40 employés). Depuis la reprise des activités, le nombre de griefs oscille autour de 10 par année pour un total d'environ 400 employés (soit la même moyenne que par le passé).

> « Ça a changé. Beaucoup plus de dialogue, moins de confrontation. Ils acceptent notre point de vue syndical. Ça ne veut pas dire qu'ils le mettent en application mais la compagnie nous écoute... On dialogue là-dessus tous les jours au lieu de laisser traîner un problème, puis faire des griefs ». (entrevue réalisée avec un dirigeant syndical le 19 juin 1995).

Le Fonds de solidarité se retire

En janvier 1996 alors que la rentabilité de l'usine était assurée, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec déniche un partenaire, Uniforêt, qui acquiert 65 % du capital-actions de l'entreprise. Le Fonds conserve 25 %, tandis que 10 % des actions sont réservés aux employés à qui l'on accorde des conditions particulières pour les inciter à devenir actionnaires. Avec le temps, Uniforêt augmente graduellement ses parts à 90 % jusqu'à reprendre 100 % des actions en 1997. Cela signifie, d'une part, le retrait du Fonds de solidarité et d'autre part, celui des salariés à la propriété, mettant ainsi un terme à l'expérience de démocratie économique. Uniforêt justifie son implication à part entière par le fait que cette nouvelle acquisition améliore sa position stratégique sur le marché en lui permettant d'intégrer une partie de sa production de pâte provenant de son usine de Port Cartier, réalisant ainsi une meilleure « plus-value » dans la fabrication de ses produits.

Uniforêt, fondée en 1993 par trois entrepreneurs d'expérience dans l'industrie forestière, exerçe ses activités par l'entremise d'une scierie et d'une usine de pâte situées à Port-Cartier, d'une scierie à Péribonka au Lac St-Jean et, depuis 1996, de la papeterie Tripap à Trois-Rivières. Uniforêt est une compagnie spécialisée dans la production de bois d'oeuvre, de papier non-couché à base de pâte mécanique et de pâte chimico-thermo-mécanique blanchie. Au cours de sa jeune histoire la société a acquis « des éléments d'actifs sous-utilisés et sous-évalués qu'elle valorise par des méthodes d'exploitation novatrices, une gestion de style participatif et de programmes de modernisation. » (Rapport Annuel d'Uniforêt, 1995). De compagnie privée, elle est devenue publique en 1995 lorqu'elle a fait un premier appel public à l'épargne.

Le nouveau contrat de travail liant les employés et leur nouveau propriétaire majoritaire, a été signé en 1996 pour une durée de cinq ans et offre aux employés de meilleures conditions de travail. La parité salariale avec l'industrie devrait être atteinte en l'an 2000 et l'employeur s'engage aussi à augmenter sa contribution au régime d'assurances collectives. Malgré ces point positifs, il convient de noter que les équipements de production n'ont pas vraiment été modernisés, si ce n'est une certaine adaptation pour répondre à des normes environnementales. L'organisation du travail n'a pas non plus été remise en question depuis la réouverture de la papeterie Tripap à Trois-Rivière en 1994. Néanmoins, les employés accueillent ce nouveau partenaire et la nouvelle convention collective avec beaucoup d'optimisme.

Éprouvant de sérieuses difficultés financières en 1997 et en 1998, Uniforêt a recours aux employés qui, en mars 1998, accepte un gel de salaire et l'élimination de cinq postes. Les employés représentés par le Syndicat international des employées et employés professionnels(les) et de bureau acceptèrent la proposition à 92 % et les salariés représentés par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier à 78 % (ce dernier ne perdant pas d'employés dans cette restructuration). Au début de l'été 1998, Uniforêt choisit de vendre l'usine de Trois-Rivières et en juillet de la même année, la papeterie Tripap devient la propriété du Groupe Saputo. Depuis lors, des projets de démarrage de nouvelles machines commencent à circuler.

Amélioration modeste des performances

Sur le plan de la productivité et de l'efficacité, les résultats sont plutôt modestes. Le ratio homme/tonne (nombre de travailleurs requis pour produire une tonne de papier par jour) est passé de 0,86 au début de 1991 à 0,78 en juin 1996. Par contre, les performances d'efficacité se sont détériorées, en effet le pourcentage d'efficacité de l'usine est passé de 85 % en 1991 à 76 % en juin 1996. Il semble que le départ des employés les plus expérimentés a nui considérablement au bon fonctionnement de la papeterie. Quant à la qualité du papier à l'usine de Trois-Rivières, la situation évolue en dents de scie. En 1995, l'augmentation du nombre et du coût des plaintes force la direction à rappeler au travail un certain nombre d'inspecteurs de papier et à embaucher une personne responsable de l'assurance-qualité, chargée de mettre en place un programme de qualité ISO 9002. Enfin, les divers témoignages des intervenants et l'observation en usine indiquent une intensification appréciable des charges de travail.

Pour ce qui est de l'emploi, la papeterie a vu fondre le nombre de ses employés. Peu avant la fermeture de 1992, l'usine employait 982 syndiqués et 104 cadres, pour un total de 1 086 employés. Lors de la réouverture en février 1994 seulement 271 syndiqués et 28 cadres ont été rappelés au travail. Deux ans plus tard, on compte un total de 484 employés, dont 436 syndiqués et 48 cadres. En ce sens, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec a accompli une partie de sa mission en créant et en maintenant un certain nombre d'emplois.

Analyses

La démocratie économique, soit la participation indirecte à la propriété par le biais du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec ou en termes plus clairs, la propriété de l'usine par un fonds d'investissement syndical, ne s'est pas accompagnée d'une démocratisation significative du milieu de travail. L'implication du Fonds de solidarité pour maintenir l'usine de Trois-Rivières en activité offrait un certain nombre d'opportunités; pourquoi n'ont-elles pas été saisies par les syndicats locaux?

Dans cette expérience, l'enjeu majeur était la sauvegarde des emplois. Il semble cependant n'y avoir eu que peu d'incitation de la part du Fonds de solidarité pour aller plus loin. Dès sa participation assurée, tout a reposé sur lui. Les acteurs syndicaux et les salariés ont placé toute leur confiance dans l'intervention du Fonds de solidarité estimant que sa responsabilité était de préserver l'emploi. En conséquence, il n'y a eu que peu d'incitation à s'impliquer davantage et la participation du Fonds de solidarité n'a pas entraîné d'innovations organisationnelles ni une participation syndicale à la gestion, alors estimés comme des moyens plutôt secondaires pour assurer la survie de leur milieu de travail.

Les méthodes de direction traditionnelles des représentants du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, ont témoigné d'une stratégie qui fait contrepartie à celles des salariés et de leurs syndicats. En effet, la direction, davantage préoccupée par la réduction des coûts à court terme comme principal moyen d'assurer l'emploi, a introduit la responsabilisation des papetiers sans fournir la formation nécessaire et a prôner le temps supplémentaire au lieu de l'embauche de nouveaux salariés. De plus, lorsque le Fonds de solidarité a été le seul propriétaire, soit pendant les deux premières années de remise en opération de l'usine, son intervention dans l'organisation du travail ne s'est distinguée par aucune innovation d'importance. Ni travail d'équipe, ni groupe d'amélioration de qualité, hormis l'existence du comité central d'amélioration,

ne furent introduits. Le Fonds a exercé un style de direction plutôt traditionnel. La première convention collective négociée sous son égide ne se distingue par aucune innovation; elle reproduit le langage et les clauses des conventions traditionnelles. La seule nouveauté introduite par la direction du Fonds de solidarité n'est pas enchâssé dans la convention collective et concerne l'information et la formation économique. La présence du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec à l'usine de pâte et papier à Trois-Rivières, quoique éphémère, n'a pas laissé de traces durables à l'égard de la démocratisation du travail.

Conclusion

Le Fonds a réalisé son objectif en investissant pour la relance d'une vieille usine et l'a rendue rentable tout en préservant un nombre significatif d'emplois. Cependant, il est évident que la principale mission du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec n'est pas la démocratisation du travail, mais plutôt la protection de l'emploi. D'ailleurs, une fois qu'il estime sa mission réalisée, le Fonds de solidarité n'hésite pas à se retirer.

NOTA : la création d'emploi et la relance d'une entreprise sont des réalités fragiles. Le 30 juin 2000, la société Uniforêt annonçait la fermeture de l'usine Tripap. Cependant, elle affirme qu'elle reste partenaire avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec afin de trouver un créneau qui permettra une relance « durable » sur le marché très compétitif qu'est celui du papier.

Un répertoire des études de cas et des articles publiés à ce jour dans la Gazette du travail est disponible à l'adresse suivante :

http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/gazelist.cfm

L'information peut être obtenue par auteur ou par édition.

PARTENARIAT PATRONAL-SYNDICAL ET RESPONSABILISATION DES TRAVAILLEURS : PAPETERIE BELGO (ABITIBI-CONSOLIDATED) À SHAWINIGAN

Janet Sarmiento et Paul-André Lapointe
Département des relations industrielles
Université Laval

Cette étude rend compte de l'expérience de modernisation sociale chez Abitibi-Consolidated à Shawinigan. Il s'agit de deux processus de transformation non nécessairement intégrés : d'une part, la poussée de l'automatisation et de l'informatisation des opérations, entreprise depuis les années 1980 et, d'autre part, l'instauration, à partir de 1993, d'un système de gestion participative qui a introduit de manière concertée une réorganisation du travail. Malgré les nombreux points de tensions que cela a entrainé, les résultats montrent que le partenariat a un effet positif, tant sur la productivité que sur la qualité du produit.

La papeterie Belgo faisait partie de la Corporation Stone-Consolidated jusqu'à la fusion de cette dernière avec Abitibi-Price en février 1997. Cette fusion a donné naissance à la Corporation Abitibi-Consolidated. L'usine produit du papier journal (900 tonnes par jour) par un processus continu de transformation de la pâte thermo-mécanique et de la pâte désencrée, aussi produites sur place. Fondée en 1900, la papeterie Belgo utilise encore trois machines à papier datant des années 1920, auxquelles s'ajoute une quatrième machine, installée en 1973. Malgré les améliorations successives réalisées au cours des années 1980 et 1990, notamment l'informatisation des contrôles et les gains considérables en terme de vitesse, la performance technologique liée à la fabrication du papier reste moyenne. Par ailleurs, les installations du système d'entreposage et de tamisage des copeaux (1995) et celles des systèmes de fabrication des pâtes (1987 et 1992) sont entièrement automatisés, alors que le procédé d'emballage des rouleaux de papier est complètement robotisé depuis 1991.

Au moment de l'enquête en 1996, l'usine employait 654 personnes dont 575 étaient affiliées au Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier. À l'instar du mouvement syndical de la région, les syndicats locaux, particulièrement la Section locale 1246, se sont caractérisés par leur stratégie de confrontation et leur habilité à entretenir et à tirer profit des rapports de force.

Contexte historique

Le changement des stratégies que reflètent les innovations en cours ne peut pas seulement s'expliquer par l'épuisement des anciennes stratégies de gestion et syndicales dans le contexte de la crise de surproduction qui a affecté le secteur des pâtes et papier durant les années 1990-1993.

Les signes d'un tel épuisement se manifestent déjà en 1987 et en 1988 alors que les syndicats sortent divisés d'une grève, au moment même où la direction locale procède à l'installation de la première phase du système de fabriquation de pâte thermo-mécanique. Lors du renouvellement de la convention collective, en échange d'un programme de pré-retraite dès l'âge de 58 ans, la compagnie obtient une certaine flexibilité concernant les contrats de sous-traitance, dont l'octroi était auparavant fortement limité par une clause de la convention collective, ce qui a longtemps été considéré comme un rapport de force important pour les syndicats. Pour s'assurer la maîtrise du processus de transition de la fabrication de pâtes mécanique et chimique à celle de pâte thermo-mécanique, la direction adopte une politique de durcissement des relations de travail et de contrôle technique sur les lieux de travail. Le ratio employés par cadre passe alors de 8,14 en 1986 à 6,7 en 1988, ce qui aggrave le climat de travail déjà tendu par la modernisation technologique. Le tableau 1 permet de constater, pour la période 1987-1989, la montée

---

Cette étude s'appuie sur le mémoire de maîtrise de SARMIENTO, Janet, réalisée sous la direction de Paul-André Lapointe, Autonomie au travail et partenairat patonal-syndical dans une papeterie québécoise, Département des relations industrielles, Université Laval, 1997.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

considérable du nombre des griefs, des dossiers de droits de refus, du taux d'absentéisme et de la fréquence des accidents. C'est seulement en 1989 que l'usine retrouvera le niveau de productivité de l'année 1986 (1,2 tonnes par employé) et qu'elle parviendra à fonctionner à 82 % de sa capacité.

Tableau 1

Évolution des indicateurs de climat de travail, de productivité et du ratio employé par cadre, 1985-1995

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Griefs	71	90	87	97	97	71	50	39	59	7	6
Indice 1986 = 100	78,9	100	96,7	108	108	78,9	55,6	43,3	65,6	7,78	6,67
Droits de refus	8	11	8	13	7	-	6	2	-	0	0
Indice 1986 = 100	72,7	100	72,7	118	63,6	0	54,5	18,2	0	-	-
Taux d'absentéisme	-	5,4	4,6	4,6	5,4	5,9	4,8	4,0	4,3	4,4	5,3
Indice 1986 = 100	-	100	85,2	85,2	100	109,3	88,9	74,1	79,6	81,5	98,1
Fréquence d'accidents	18,1	16,8	15,2	15,9	18,0	16,9	9,8	9,6	5,6	4,6	6,2
Indice 1986 = 100	108	100	90,5	94,6	107	101	58,3	57,1	33,3	27,4	36,9
Productivité du travail (Tn/employé)	-	1,21	1,18	1,13	1,22	1,34	1,44	1,62	1,63	1,64	1,66
Indice 1986 = 100	-	100	97,5	93,4	101	111	119	134	135	136	137
Ratio employés par cadre	-	8,14	7,83	6,7	6,91	6,98	6,68	6,83	6,87	7,25	7,07
Indice 1986 = 100	-	100	96,2	82,3	84,9	85,7	82,1	83,9	84,4	89,1	86,9

Le début de la crise du secteur des pâtes et papier marque un tout autre rapport de force entre la compagnie et les syndicats lors de la négociation collective de 1990. Dans le cadre de la négociation type du secteur, les syndicats se font imposer la clause de flexibilité entre les métiers. De plus, pendant les années 1991-1992, le programme de modernisation de l'usine et la politique de rationalisation des coûts causent l'abolition de 204 postes, soit une diminution de 25 % du personnel par rapport à l'année 1990. Pour contrer la détérioration du climat de travail engendrée par la rationalisation, les rétrogradations, les déplacements, l'imposition de la flexibilité ainsi que par la pression liée à l'adaptation aux nouvelles technologies, la direction adopte le programme d'incitation de la corporation Innovation, Qualité et Service afin de promouvoir les initiatives individuelles des salariés. Les résultats obtenus ne seront pas significatifs.

Enfin, en 1992, toujours dans le cadre d'une politique corporative de rationalisation et toujours dans un style traditionnel, un plan de rentabilisation est négocié dans le but d'adoucir un peu l'impact des nouvelles coupures et de renégocier la flexibilité. Malgré un nouveau bonus de 50¢, l'heure, la flexibilité est demeurée, à toutes fins pratiques, lettre morte.

C'est dans ce contexte d'impasse organisationnelle et de risque de fermeture, étant donné la gravité de la crise et le taux d'endettement de la corporation, que la direction locale et les syndicats entreprennent un virage stratégique. Un nouveau plan, le plan de survie, est élaboré au début de l'année 1993, cette fois, avec la participation des syndicats. Ce plan comporte une clause de sécurité d'emploi pour l'ensemble des employés permanents, la révision de plusieurs clauses de la convention collective, la constitution d'équipes autonomes de travail et d'autres innovations d'ordre

considérable du nombre des griefs, des dossiers de droits de refus, du taux d'absentéisme et de la fréquence des accidents. C'est seulement en 1989 que l'usine retrouvera le niveau de productivité de l'année 1986 (1,2 tonnes par employé) et qu'elle parviendra à fonctionner à 82 % de sa capacité.

Tableau 1

Évolution des indicateurs de climat de travail, de productivité et du ratio employé par cadre, 1985-1995

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Griefs	71	90	87	97	97	71	50	39	59	7	6
Indice 1986 = 100	78,9	100	96,7	108	108	78,9	55,6	43,3	65,6	7,78	6,67
Droits de refus	8	11	8	13	7	-	6	2	-	0	0
Indice 1986 = 100	72,7	100	72,7	118	63,6	0	54,5	18,2	0	-	-
Taux d'absentéisme	-	5,4	4,6	4,6	5,4	5,9	4,8	4,0	4,3	4,4	5,3
Indice 1986 = 100	-	100	85,2	85,2	100	109,3	88,9	74,1	79,6	81,5	98,1
Fréquence d'accidents	18,1	16,8	15,2	15,9	18,0	16,9	9,8	9,6	5,6	4,6	6,2
Indice 1986 = 100	108	100	90,5	94,6	107	101	58,3	57,1	33,3	27,4	36,9
Productivité du travail (Tn/employé)	-	1,21	1,18	1,13	1,22	1,34	1,44	1,62	1,63	1,64	1,66
Indice 1986 = 100	-	100	97,5	93,4	101	111	119	134	135	136	137
Ratio employés par cadre	-	8,14	7,83	6,7	6,91	6,98	6,68	6,83	6,87	7,25	7,07
Indice 1986 = 100	-	100	96,2	82,3	84,9	85,7	82,1	83,9	84,4	89,1	86,9

Le début de la crise du secteur des pâtes et papier marque un tout autre rapport de force entre la compagnie et les syndicats lors de la négociation collective de 1990. Dans le cadre de la négociation type du secteur, les syndicats se font imposer la clause de flexibilité entre les métiers. De plus, pendant les années 1991-1992, le programme de modernisation de l'usine et la politique de rationalisation des coûts causent l'abolition de 204 postes, soit une diminution de 25 % du personnel par rapport à l'année 1990. Pour contrer la détérioration du climat de travail engendrée par la rationalisation, les rétrogradations, les déplacements, l'imposition de la flexibilité ainsi que par la pression liée à l'adaptation aux nouvelles technologies, la direction adopte le programme d'incitation de la corporation Innovation, Qualité et Service afin de promouvoir les initiatives individuelles des salariés. Les résultats obtenus ne seront pas significatifs.

Enfin, en 1992, toujours dans le cadre d'une politique corporative de rationalisation et toujours dans un style traditionnel, un plan de rentabilisation est négocié dans le but d'adoucir un peu l'impact des nouvelles coupures et de renégocier la flexibilité. Malgré un nouveau bonus de 50¢, l'heure, la flexibilité est demeurée, à toutes fins pratiques, lettre morte.

C'est dans ce contexte d'impasse organisationnelle et de risque de fermeture, étant donné la gravité de la crise et le taux d'endettement de la corporation, que la direction locale et les syndicats entreprennent un virage stratégique. Un nouveau plan, le plan de survie, est élaboré au début de l'année 1993, cette fois, avec la participation des syndicats. Ce plan comporte une clause de sécurité d'emploi pour l'ensemble des employés permanents, la révision de plusieurs clauses de la convention collective, la constitution d'équipes autonomes de travail et d'autres innovations d'ordre

plutôt semi-formel, comme des groupes de solutions de problèmes. C'est le début de nouvelles relations de travail entre la direction locale et les trois sections locales du syndicat.

Les innovations

La période étudiée (1986-1995) couvre un ensemble très diversifié d'innovations. En premier lieu, on retrouve la poussée de l'automatisation et l'informatisation des opérations entreprisent dans les années 1980. Ces premières innovations ont cependant entrainé des conséquences négatives sur le niveau d'emploi et par rapport aux qualifications requises. En ce sens, ce processus nous apparaît, à certains égards, dissocié de celui de la modernisation sociale.

Le deuxième type d'innovation concerne le renouvellement des relations de travail par un processus de concertation qui aura des répercussions sur le mode de gestion, sur les mécanismes de résolution des griefs et sur les formes de négociation continue prédominantes dans les comités paritaires. En troisième lieu, l'innovation concerne la participation des syndicats et des salariés (à titre individuel ou comme représentant d'un poste de travail) à différents niveaux de consultation et de décision par la mise en place progressive d'une structure de comités tels que des groupes de solution de problèmes, des comités d'organisation, des comités de projets et autres. En quatrième lieu, dans le cadre d'une démarche de qualité totale, en vue de promouvoir la responsabilisation et l'implication des salariés, les parties implantent, toujours de manière concertée, divers degrés de flexibilité fonctionnelle de la main-d'œuvre et amorcent la constitution d'équipes de travail autonomes. Dans ce but, elles procèdent à l'aplatissement de la stucture hiérarchique et par conséquent, à la diminution du nombre de superviseurs, à la redéfinition de leurs fonctions, ainsi qu'à l'allégement des mécanismes de coordination. Ces dernières innovations sont expliquées plus en détail dans les prochains paragraphes.

Système participatif : une gestion influencée par les salariés

Au cours des années 1993-1996, suivant une orientation plutôt pragmatique, une vaste structure de participation a été mise sur pied, chapeautée par le cercle de coordination des comités et par le comité aviseur de qualité totale. Ainsi, divers mécanismes de consultation permettent la participation directe des salariés (une douzaine de groupes de solution de problèmes et plusieurs comités de projets), tandis que d'autres mécanismes, soit les comités d'organisation[1], institutionnalisent la participation mixte sur un même comité des représentants des salariés, des syndicats, des cadres de premier niveau et des représentants de la direction locale.

Ces dispositifs participatifs correspondent à différents degrés de démocratisation de la gestion. Certains ont un caractère informatif comme la réunion annuelle, Dialogue, qui permet à la direction et aux syndicats de rencontrer l'ensemble des salariés. D'autres dispositifs ont un caractère consultatif, comme les comités de projets et les groupes de solution de problèmes, dont les suggestions techniques et les investissements qui en découlent doivent être validés par la haute direction. Enfin, on retrouve deux dispositifs à caractère décisionnel (par concensus) soit, les comités d'organisation chargés des problèmes concernant l'organisation et la gestion du travail, par département ou par service, et le comité aviseur qui réunit les représentants patronaux et syndicaux pour diriger le programme de qualité totale dont les groupes de solution de problèmes.

La démarche n'a pas été exempte d'erreurs et de tensions, mais après trois ans, les comités ont acquis une certaine crédibilité et ont fait preuve d'efficacité. Environ 25 % du total des salariés (150 travailleurs) participent ou ont participé à l'un des mécanismes et, dans la plupart des cas, ils sont soutenus par l'initiative et la force contre-propositionnelle des syndicats. Pour marquer la différence par rapport aux premières étapes de la modernisation technologique imposée aux salariés, signalons à titre d'exemple, les dernières améliorations apportées à la machine n° 6 en 1995. Ces améliorations ont en effet été suivies par un comité de projet constitué d'employés d'entretien, des papetiers et d'un cadre depuis leur conception jusqu'aux derniers ajustements lors de l'installation. De même, dès sa conception, le nouveau système d'entreposage et de tamisage des copeaux (1994-1995) a été suivi et coordonné par un comité de projet et les réajustements concernant la main-d'œuvre ont fait l'objet d'un comité d'organisation. Cependant, en dépit de leur fonctionnement régulier et établi, ces comités n'ont pas un statut formel.

[1] Le nombre de comités d'organisation s'élève à 12. La majorité des départements compte un comité d'organisation même si, dans certains cas, il n'est pas actif.

Il convient aussi de souligner les effets organisationnels et culturels de ces dispositifs, notamment, l'impact positif sur la transmission du savoir-faire et l'étendue des nouvelles qualifications qui se dégagent de la participation des salariés au diagnostic et à l'adaptation du design des équipements (groupes de solution de problèmes et comités de projets). Le suivi d'un projet entraîne un contact régulier avec les fournisseurs et d'autres catégories occupationnelles et procure ainsi une vision intégrale et une maîtrise approfondie des procédés. Cet effet est amplifié par le rôle de formateur joué par les employés impliqués lors de la période de rodage des nouvelles installations. Enfin, les rapports non hiérarchisés qui prévalent à l'intérieur de ces comités ont aussi un effet d'allégement sur les formes de coordination, ce qui n'est pas négligeable.

On peut aussi observer une tendance à la redéfinition du domaine de la négociation à l'intérieur de l'usine par l'élargissement des objets de négociation qui incluent notamment, l'organisation du travail et certains aspects de la gestion opérationnelle de l'usine. En outre, de nouveaux acteurs négociateurs ont fait leur apparition par l'intermédiaire des comités d'organisation du travail, notamment les représentants des micro-collectifs de travail (par poste ou par métier), les superviseurs et les cadres intermédiaires. Enfin, nous pouvons identifier ces comités d'organisation et les autres pratiques de résolution des conflits devenues coutumières à un processus de décentralisation de la négociation.

Peut-on alors conclure qu'à plusieurs égards, la gestion de l'usine apparaît de plus en plus comme une démarche fortement influencée par les propositions syndicales et enrichie par la contribution des salariés? Les nouvelles relations de travail amorcées par le plan de survie en 1993 ont permis de dessiner les axes d'un nouveau compromis entre la direction locale et les syndicats. Ainsi, les syndicats se sont impliqués de façon active dans l'implantation réelle de la flexibilité de la main-d'œuvre (y compris l'introduction des équipes autonomes) en échange de la sécurité d'emploi pour les employés permanents et pour une cinquantaine d'employés de réserve devenus désormais des employés intégrés. La stratégie pragmatique des syndicats, basée sur la défense de l'emploi, l'amélioration de la qualité de vie au travail et la revendication du droit d'expression des salariés, a trouvé écho dans la stratégie de gestion moderne dorénavant en vigueur. En effet, dans le cadre d'un programme de qualité totale prôné par la corporation mère, la direction locale a mis de l'avant une logique d'efficacité axée sur la productivité de la main-d'œuvre et sur l'implication négociée des salariés.

Autrement dit, il s'est développé peu à peu un nouveau compromis par lequel, d'une part, les syndicats retrouvent en partie leurs aspirations de sécurité d'emploi, de qualité de vie au travail, de revalorisation du savoir-faire et de participation à la gestion opérationnelle de l'usine et d'autre part, par lequel la compagnie obtient des gains importants de productivité et d'efficacité par l'implantation progressive de la flexibilité de la main-d'œuvre, l'implication négociée face à la qualité et par la mise à contribution des initiatives, des savoir-faire et de l'engagement des salariés à l'amélioration du processus de production.

Ce nouvel arrangement demeure cependant fragile et limité. D'abord, par son caractère informel ou semi-formel puis, du fait qu'il est restreint par les principes établis dans la convention collective de travail qui, pour l'essentiel, n'ont pas été modifiés. En effet, la clause de droit de gérance exclu toujours les syndicats et les salariés du droit de regard sur la gestion *tant stratégique qu'opération de l'usine*, alors que le système de classification des postes est toujours compartimenté et que les lignes de progression par ancienneté et le système d'évaluation et de rémunération s'avèrent souvent contraires au développement de la polyvalence et du travail d'équipe.

Flexibilité et entraide entre corps de métier

Bien que la convention collective parle de « flexibilité totale », dans les faits, il s'agit plutôt de flexibilité fonctionnelle entre métiers à l'intérieur des deux grandes familles de l'entretien soit, la mécanique et l'électrotechnique, alors que, la flexibilité entre les employés de production et ceux de l'entretien est encore très peu développée.

La flexibilité totale entre les métiers, dans la limite des compétences de chacun est très peu répandue. Elle s'observe uniquement pour les groupes d'entretien d'urgence sur les quarts de travail. L'entraide élargie ou « la flexibilité de dépannage » est la forme la plus répandue. Elle permet d'éliminer les temps d'attente qui sont monnaie courante lors des travaux de réparation programmée nécessitant la coopération de plusieurs métiers des familles électro-technique et mécanique.

Par ailleurs, la flexibilité entraîne un cloisonnement déqualifiant pour certain métier. En refusant, dans le cadre de la flexibilité volontaire, les tâches les plus difficiles, s'exerçant dans un environnement pénible (chaleur et bruit excessifs), les ouvriers appartenants aux métiers les plus valorisés, tels les mécaniciens, obligent les autres métiers moins valorisés, tels les soudeurs et les tuyauteurs à les assumer au détriment de la possibilité d'accomplir des tâches plus qualifiées associées aux premiers métiers. Enfin, l'hyperspécialisation de certains métiers, tels que l'électrotechnique et l'hydraulique, qui nécessitent une continuelle mise-à-jour pour suivre le rythme du développement technologique, s'adapte mal au principe de flexibilité.

Équipes autonomes et responsabilisation

L'entente locale C-5 (1993-1998) prévoyait la mise sur pied d'équipes de travail autonomes qui devaient se suffire, avec les ressources humaines disponibles, pour exécuter et coordonner le travail. Cette entente impliquait aussi que, dès que les ex-réservistes seraient intégrés aux équipes, les absences ne seraient plus remplacées et la surcharge de travail éventuelle serait absorbée par l'équipe. Cependant, dû en partie au déficit et à la lenteur de la formation des équipiers de remplacement, la clause de « non remplacement » a été sérieusement contestée, voire boycottée, entraînant le recours systématique au temps supplémentaire et la marginalisation des employés intégrés ou ex-réservistes, en principe rattachés aux équipes.

Conformément à l'objectif de responsabilisation des équipes, les mécanismes de contrôle et de coordination du travail ont été modifiés. C'est ainsi que la structure hiérarchique a été aplatie entraînant, entre autres, le retrait de la supervision directe et l'allégement des relations entre départements et entre services. Le ratio de supervision directe, c'est-à-dire le nombre d'employés par contremaître/superviseur, est passé de 17,9 en 1990 à 28,3 en 1995.

La diminution du nombre de superviseurs de premier niveau a été accompagnée d'une redéfinition de leurs fonctions maintenant axées sur la planification des travaux, la logistique et la formation des équipiers. Cela entraîne un certain allégement des mécanismes de coordination. En effet, la dévolution aux équipiers de certaines fonctions de contrôle et de coordination, dont le contrôle de la qualité, la communication avec les départements lors des arrêts non programmés et les réparations d'urgence, autrefois assurées par le contremaître, contribuent à une coordination plus efficace par la diminution des temps morts et l'identification plus rapide des défauts de fabrication. De plus, les dispositifs de participation en favorisant des rapports horizontaux au-delà des hiérarchies formelles, rendent plus rapides et pertinentes les prises de décisions et la résolution des problèmes.

Cependant, le fonctionnement des équipes autonomes est loin d'être réussi. En l'absence d'un système de rotation des postes, le cloisonnement à l'intérieur des échelles de progression reste prédominant et ce, malgré l'interaction plus intense exigée pour l'opération des équipements automatisés ou informatisés. Néanmoins, certaines équipes ont pu développer une plus grande maîtrise sur leur travail et une certaine autonomie décisionnelle, notamment au département de pâte thermo-mécanique.

L'absence au quotidien, de mécanismes alternatifs de décision collective, semble, selon nous, le principal obstacle au développement du modèle de responsabilisation collective. D'une part, le maintien de la structure traditionnelle de classification des postes semble aller à l'encontre d'une plus grande interrelation entre équipiers, une condition préalable à la prise de décisions collectives et, d'autre part, l'absence d'un mécanisme pour régler les différends entre équipiers laissent place à l'arbitraire et à l'émergence de hiérarchies informelles, par ancienneté ou par compétence, au sein des équipes.

Performance économiques et sociales

Malgré les faiblesses observées, on peut néanmoins constater que cette expérience s'est traduite par des performances économiques et sociales appréciables. Un premier indicateur pour mesurer l'efficacité du partenariat est la hausse soutenue de la productivité au cours des trois dernières années couvertes par la recherche. Ainsi, de 1993 à 1995, la production par employé est passé de 1,63 tonnes à 1,66 tonnes. Si les gains de productivité de 33 % enregistré entre 1989 et 1992 s'expliquent avant tout par la réduction drastique du nombre d'employés et par l'introduction des nouvelles technologies, la montée modeste mais soutenue entre 1993 et 1995 est plutôt attribuable à l'implication et à la responsabilisation des salariés.

De plus, la nette amélioration des indicateurs de qualité (voir le tableau 2) vient confirmer ce premier constat et ce, malgré le retard technologique des machines à papier et les tensions engendrées par la cadence de travail aux postes de la bobineuse. À cet égard, il faut souligner l'engagement des syndicats à la démarche de qualité totale, notamment lors du processus d'accréditation ISO 9002 et l'impact des dispositifs de participation qui contribuent à affirmer la logique d'efficacité axée sur la revalorisation du savoir-faire ouvrier. Il semble en effet que les travailleurs aient développé un intérêt général et un contrôle mutuel à l'égard de la qualité du produit, d'autant plus que la standardisation des procédés engendrée par ISO 9002 a réduit les blâmes de mauvaise qualité et que la tolérance caractérisant la nouvelle gestion favorise l'expérimentation et les initiatives. Les salariés donnent l'impression d'avoir intériorisé le message véhiculé par la compagnie, en ce sens que la qualité serait l'avantage comparatif par rapport aux autres usines qui ont des équipements plus modernes.

Tableau 2

Indicateurs de qualité du papier produit à la Papeterie Belgo, 1993-1995

Indicateur	1993	1994	1995
Imprimabilité (péluchage)	80 %	75 %	50 %
Résistance (performance dans les imprimeries)	70 %	72 %	50 %
Casses/100 rouleaux	26	21	23
Papier rejeté ou déchiré	3,9 %	4,0 %	4,0 %
Rang	-	53	50
Réclamations des clients ($/tonne)	1,11 $	0,54 $	0,40 $

Source : Division Belgo, Dialogue 1996.

L'efficacité du partenariat se manifeste également dans les économies réalisées grâce à la réduction du nombre de griefs, du taux d'absentéisme et de la fréquence des accidents de travail. Enfin, il est aussi pertinent de souligner les économies obtenues par la résolution de problèmes de production récurrents et par les gains que procurent une meilleure utilisation des qualifications et du savoir-faire des exécutants.

En ce qui concerne la sécurité d'emploi, non seulement a-t-elle été assurée pour les quelques 550 employés syndiqués, mais après trois ans de partenariat, les syndicats ont également obtenu une extension du droit de rappel pour une quinzaine de papetiers mis à pied en 1993, pour effectuer du remplacement pendant la période des vacances. De plus, la compagnie a embauché de nouveaux employés qualifiés, notamment des électro-techniciens et des techniciens en traitement des eaux.

Pour mesurer le degré de satisfaction des salariés à l'égard des transformations en cours, il suffit de mentionner les résultats d'un sondage, commandé par le cercle de coordination des comités, dans lequel les relations de concertation patronale-syndicale reçoivent un appui de 81,9 %, alors que 82,5 % des salariés manifestent leur accord pour s'impliquer davantage dans la prise de décisions et 71,1 %, dans les comités d'organisation. Un tel degré de satisfaction n'exclut toutefois pas la présence d'une opposition. Cette dernière a d'ailleurs été très active à l'automne 1994. À ce moment, elle a réussi à remettre en question la légitimité de l'exécutif de la section locale 1246, qui a finalement été confirmé dans ses positions par un vote de confiance exprimé par 95 % des syndiqués.

Points de tension

Parmi les irritants générés ou accentués par l'expérience de réorganisation, signalons le problème du non remplacement et le manque de personnel, les déficiences au niveau de la formation, l'iniquité dans la distribution de la charge de travail, les insuffisances et les distorsions du système de communication, l'absence de mécanismes alternatifs de décision collective et enfin, l'absence de mécanismes d'évaluation et de reconnaissance du travail ou de l'implication accrue des employés.

L'intensification du travail est particulièrement significative pour les équipes de la bobineuse dans le département des machines à papier. Il y a eu, certes, à la suite des coupures de postes des ajouts considérables de tâches, notamment l'inspection des rouleaux, l'émission des étiquettes et l'exécution des tests, mais la surcharge provient principalement de l'augmentation de la vitesse des machines et de l'ajout des contrôles informatisés.

L'absence de mécanismes alternatifs de décision, alors que les décisions quotidiennes étaient auparavant prises par les superviseurs ou les contremaîtres, crée de l'incertitude, un manque de communication et l'émergence arbitraire de hiérarchies informelles.

L'effet combiné de l'automatisation des systèmes, de la flexibilité fonctionnelle, de l'échec de l'intégration des employés de la réserve et du manque de formation et de maîtrise intégrale des processus fait en sorte que certaines catégories d'employés se considèrent comme les perdants de la réorganisation. C'est le cas des employés intégrés, souvent méprisés par leurs collègues et confinés dans un travail peu enrichissant, alors qu'ils occupaient, avant la fermeture de certains départements et les rétrogradations, une position intéressante dans la ligne de progression. C'est aussi le cas des corps de métier secondaires tels que les soudeurs et les tuyauteurs, qui, en raison de leur faible représentativité sont confinés aux tâches les moins agréables de leur métier au détriment d'acquérir la maîtrise d'autres métiers même s'ils ont la formation nécessaire.

En ce qui concerne le système de participation, du point de vue des gestionnaires, l'enjeu consiste à éviter de créer des fausses attentes, autrement dit, à ne pas outrepasser le mandat de chacun des comités alors que les exigences sont multiples. Du point de vue des salariés non impliqués dans les comités, notamment ceux qui se considèrent comme les perdants de la réorganisation, l'enjeu est le manque de protection alors qu'il devient de plus en plus difficile de contester les décisions issues des démarches de consultation extensive du comité d'organisation. En effet, les décisions du comité bénéficient d'une légitimité quasi inébranlable sans possibilité de constester auprès du syndicat. Cette situation est principalement attribuable à deux facteurs. D'une part, le syndicat, défenseur des salariés susceptibles d'être lésés par une quelconque décision, est maintenant partie prenante des décisions. D'autre part, lors des modifications à la convention collective, le système de consultation prend de plus en plus fréquemment la forme d'un soutien général tenu sur les lieux mêmes du travail.

Rôle des syndicats

Comme on a pu le constater, la légitimité du système participatif et celle de la réorganisation du travail qui en découle dépendent en grande partie de l'engagement des exécutifs syndicaux. Les trois sections locales participent de manière indépendante et avec beaucoup d'initiative au cercle de coordination des comités et au comité aviseur et orientent ainsi la participation des salariés dans les comités.

Il est intéressant de noter les interrelations, non exemptes de conflit, entre les mécanismes décisionnels du système participatif et les mécanismes de la démocratie syndicale. Nous référons ici tout particulièrement à l'obligation de consultation du collectif de base comme préalable à la prise de décision définitive par les comités d'organisation de travail. Ce mécanisme est accompagné d'un vote secret, tenu à l'usine et organisé par le syndicat, lorsqu'il s'agit de modifier une clause de la convention collective de travail. L'exercice de la démocratie syndicale semble ainsi s'insérer dans les nouveaux mécanismes décisionnels du système participatif.

Or, paradoxalement, au fur et mesure que les syndicats semblent avoir une influence grandissante sur la gestion opérationnelle de l'usine, c'est leur propre légitimité en tant qu'organisation représentative des salariés qui est mise en jeu. D'une part, les exécutifs syndicaux s'éloignent du contact direct et quotidien avec leur base; d'autre part, les dispositifs participatifs, tel que le comité d'organisation du travail, permettent aux micro-collectifs de salariés

de s'exprimer indépendamment de leur représentant syndical et favorisent l'émergence de nouveaux leaders non nécessairement identifiés au syndicat. L'influence des ces nouveaux leaders est d'autant plus légitime du fait que c'est dans ces comités que se règlent les problèmes concrets et que se discutent les sujets de tension occasionnés par la réorganisation.

Conclusion

L'expérience de la papeterie Belgo est, à plusieurs égards, très enrichissante. Elle illustre bien comment la participation proactive des syndicats à la conception et à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail a permis de dénouer les problèmes technico-organisationnels tels que la responsabilisation, la qualification et la flexibilité qui minaient la productivité et l'efficacité au travail.

Par ailleurs, malgré l'assouplissement des mécanismes de contrôle et de coordination du travail et le renforcement des interactions entre équipiers, tout se passe comme si l'on voulait changer le rôle des opérateurs et des équipes sans modifier pour autant leur statut de subordonné. C'est ainsi que les mesures favorisant l'autonomie et la responsabilisation des employés semblent arriver à un point de stagnation, tandis que la réorganisation est freinée par le système cloisonné de classification des postes et les règles formelles qui consacrent l'exclusion des salariés du domaine de la gestion.

La variété et la légitimité du système participatif a bel et bien contribué à développer l'implication accrue des salariés et un mode de gestion locale influencé par les initiatives des syndicats et des employés. Cependant, en considérant son étendue et sa portée, la participation à la gestion demeure partielle et limitée. En prenant en compte le fait que la participation syndicale à la gestion est principalement réservée à l'organisation du travail et à certains aspects de la gestion quotidienne des opérations, force est de conclure à une extension limitée du champ de négociation, qui demeure toujours confiné à l'intérieur des frontières d'une relation d'emploi traditionnelle.

En somme, le nouvel arrangement entre le patronat et les syndicats de la papeterie Belgo, reste fragile. Cette fragilité est accentuée par le fait que plusieurs des innovations introduites demeurent du domaine de l'informel ou du semi-formel, leur légitimité étant assurée en grande partie par la seule ténacité des acteurs locaux.

« PRENONS CONSCIENCE ENSEMBLE » -- L'IMPACT DE RELATIONS DE TRAVAIL COOPÉRATIVES SUR LE SOIN AUX PATIENTS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS DE LONGUE DURÉE

Ray Pennings
Association Chrétienne des Travailleurs du Canada

1 — Historique et objectifs

Le secteur des soins de longue durée de l'Ontario traverse une période de transition et de tension, à la fois en raison du changement du système de santé dans son ensemble et des demandes qui résultent des changements démographiques et sociaux. Le changement et la complexité génèrent, dans tout secteur d'activités, des défis dans les relations de travail, et les impacts sont plus ressentis encore dans le secteur des soins de santé où le moral et le comportement des intervenants affectent de façon intrinsèque la qualité des soins fournis.

L'Association Chrétienne des Travailleurs du Canada et ses affiliés, représentant ensemble environ 6 000 membres travaillant dans presque 100 établissements de soins de longue durée de l'Ontario (hôpitaux, maisons pour personnes âgées, foyers de soins infirmiers, maisons de retraite, et établissements de soins communautaires), reconnaissent cette complexité et ont cru qu'il valait la peine d'initier la recherche de solutions nouvelles à ces problèmes chroniques. Vers la fin de l'année 1998, un comité du personnel a invité trois membres de la direction de différentes organisations, tous représentatifs de ce secteur d'activités, afin de déterminer si un projet pilote devait être mis sur pied en vue de parvenir à une meilleure compréhension des problèmes.

Les parties s'entendaient à l'effet que, dans un établissement de soins de longue durée, un environnement favorisant des relations de travail coopératives améliorerait les soins aux résidants. Afin d'obtenir une documentation qualitative et quantitative permettant de tester cette prémisse, des recherches ont été entreprises auprès de 24 établissements de soins de longue durée de l'Ontario, une moitié à titre de groupe témoin et l'autre, à titre de groupe expérimental.

Les superviseurs et les délégués syndicaux du groupe expérimental ont été invités à une conférence de deux jours traitant des techniques de résolution de conflits dites « gagnant-gagnant. » Plusieurs ensembles de données ont été recueillis chez les deux groupes, couvrant la période de quatre mois et demi précédant et suivant la conférence.

L'objectif du projet était d'aider les superviseurs et les délégués syndicaux à perfectionner leurs compétences et leurs connaissances en vue de trouver des solutions créatives aux défis rencontrés dans le secteur des soins de longue durée en Ontario. On avait convenu de parrainer une conférence patronale-syndicale au cours de laquelle:

- Un programme de séminaire personnalisé, mis au point par le Centre pour le Développement de la coopération patronale-syndicale, à Winnipeg au Manitoba a été présenté. En utilisant la procédure de règlement de griefs, ce séminaire a couvert des sujets tels les réponses aux conflits l'explication des obstacles à l'obtention d'un règlement et les principes de résolution des conflits.

- Un exercice de jeu de rôle a fourni aux participants l'occasion de mettre en pratique ces nouvelles compétences en utilisant des situations réelles du secteur des soins de longue durée.

Des établissements participants et un groupe témoin des établissements de soins non participants ont partagé des données pendant une certaine période avant et après la conférence. Un sondage a été mené lors de la conférence et répété le 30 septembre 1999. Les résultats et l'analyse nous aident à comprendre la façon dont les relations de travail influencent la capacité des employés à dispenser des soins de qualité.

2 — Revue de littérature

Ces dernières années, une importante quantité d'études sur la coopération patronale-syndicale ont été menées. Une analyse minutieuse de la documentation , soit sur le thème global ou sur des

initiatives spécifiques telles la négociationà gains mutuels, des initiatives portant sur la qualité des conditions de travail, un environnement de travail à haut rendement, des organisations apprenantes, pour ne nommer que quelques-uns des plus importants thèmes de cette tendance, dépasse les buts de ce rapport. Toutefois, il est utile de placer cette étude dans un contexte plus global.

Mark Alexander, dans « Transformez votre lieu de travail »,[1] suggère que les initiatives patronales-syndicales coopératives requièrent l'apprentissage d'un nouvel ensemble de compétences de la part des gestionnaires et des employés. Il suggère également que les initiatives conjointes soient élaborées de préférence dans un domaine naissant plutôt que dans un domaine où il existe déjà des conflits entre les parties. L'apprentissage de ces compétences donne de meilleurs résultat si il est fait conjointement et si il met en présence une tierce partie indépendante. Une fois que l'enseignement formel est acquis, il est nécessaire de le renouveller périodiquement par des cours de recyclage.

Bien que cette étude, en utilisant le règlement des griefs comme initiative de coopération patronale-syndicale, ne commence pas dans un nouvel environnement, l'approche générale visant l'acquisition de ces compétences est en harmonie avec les suggestions d'Alexander et la littérature à laquelle il réfère.

Cet accent mis sur le règlement des griefs n'est pas accidentel. Comme le note Sean Doyle[2], la procédure de règlement des griefs est au coeur de la convention collective et son utilisation efficace peut améliorer les relations syndicales-patronales. Outre le fait de gérer des conflits et de résoudre des disputes, la procédure de règlement des griefs peut compenser pour les ambiguïtés du langage des conventions, améliorer la perception de justice et d'équité, et assurer la constance de la formulation des politiques et de leurs applications. La procédure de règlement des griefs peut devenir un forum clé pour la communication de l'information, par lequel « la direction est mise au courant des problèmes réels ou potentiels sur le lieu de travail et cette information permet à l'entreprise d'identifier les problèmes et d'adopter des mesures correctives ».[3]

La cueillette de données sur l'absentéisme a fourni une réponse à la notion qui prévalait, selon laquelle la qualité des soins augmente quand les résidants sont entre les mains de personnel soignant constant. L'absentéisme est un problème dans ce secteur d'activités et est souvent une source de désaccord entre les parties concernées.

Une étude effectuée en 1990, sur l'absentéisme chez le personnel infirmier de l'hôpital du Mont Sinaï à Toronto, en Ontario, a conclu que deux des cinq premières raisons de l'absentéisme de un à trois jours étaient le stress et le besoin de jours de récupération mentale.[4] Étant donné que la cueillette de données était déjà nécessaire pour la réalisation de cette étude, il était pertinent de rassembler des données sur l'absentéisme afin de déterminer si les tendances qui se dessinaient pourraient former la base d'une recherche éventuelle.

3 — Méthodologie et sélection

Deux groupes de 12 établissements de soins de longue durée ont été invités à participer, l'un comme groupe expérimental participant à une conférence de deux jours et l'autre comme groupe témoin. Ces groupes étaient comparables en terme de taille, de main d'oeuvre, de catégorie d'établissement (indépendant ou membre d'une chaîne). La taille moyenne des établissements du groupe expérimental était de 80,4 lits alors que celle des établissements du groupe témoin était de 91,5 lits. Tous ces établissements sont affiliés à l'Association Chrétienne des Travailleurs du Canada ou à l'un de ses représentants locaux et sont des établissements de soins de longue durée titulaires d'une licence de l'Ontario.

La participation à la conférence impliquait un engagement financier de la part des établissements (le salaire des participants des deux jours ainsi que le logement et les repas pour les participants cadres). De ce fait, les groupes présents étaient

---

[1] Alexander, Mark. *Transformez votre lieu de travail : Un modèle pour la réalisation du changement et la coopération patronale-syndicale* (Kingston, Ont.: Queen's IRC Press, 1999).

[2] Doyle, Sean. *The Grievance Procedure: The Heart of the Collective Agreement*. (Kingston, ON: Queen's IRC Press, 1999).

[3] Doyle, Sean. *The Grievance Procedure: The Heart of the Collective Agreement*. (Kingston, ON: Queen's IRC Press, 1999).

[4] Deutsch, Nancy. « Aider les infirmiers à gérer le travail par lots » tiré de *La Gestion des soins de santé canadiens*, Septembre 1999, 115-116.

composés de personnes ayant un réel désir de participer. Une première liste de participants a été dressée par le comité d'organisation et elle reflétait intentionnellement la diversité des établissements de soins et leur taille respective. Seulement deux établissements ont décliné l'invitation.

Lorsque les membres du groupe expérimental ont été choisis, le groupe témoin a été sélectionné, jumelant chaque établissement avec un établissement comparable en se basant sur divers critères. Tous ont accepté à l'exception de ceux qui avaient refusé de participer à la conférence. Toutefois, seulement six des 12 établissements du groupe témoin ont produit des données pertinentes. Huit des 12 établissements du groupe expérimental ont fourni des données complètes. On a conclu que la méthode de sélection favorisait la coopération du groupe expérimental et que les comparaisons directes entre les deux groupes n'étaient pas fiables.

4 — La conférence

Le groupe expérimental a pris part à une conférence de deux jours qui s'est tenue au Nottawasaga Inn, à Alliston en Ontario, les 11 et 12 mai 1999. Au total, 90 personnes ont assisté à cette conférence, incluant un nombre égal de délégués syndicaux et de superviseurs de chaque établissement de soins.

Le but de la conférence était d'élaborer une approche constructive et coopérative de la résolution de conflits pour les participants. La documentation, les sessions de remue-méninges et le travail accompli via les études de cas et le jeu de rôle avaient pour but de fournir de l'information utile à la résolution de conflits et au perfectionnement de certaines compétences pratiques.

Frustrations courantes

La conférence a débuté par une session de remue-méninges au cours de laquelle les participants ont identifié les problèmes et frustrations suivants inhérents à la procédure de règlement des griefs :

1. la rapidité (ou son manque) de la résolution de problèmes;
2. la formation adéquate pour comprendre le processus;
3. il arrive souvent que la démarche ne cerne pas le vrai problème;
4. les personnes impliquées n'écoutent pas véritablement l'autre partie;
5. la procédure fait la promotion de relations antagonistes;
6. elle met l'accent sur qui a raison et non sur ce qui est juste;
7. elle cultive la méfiance entre les parties;
8. la procédure de règlement des griefs implique un comportement négatif;
9. le problème peut devenir une source de lutte de pouvoir entre le syndicat et la direction;
10. la démarche est coûteuse;
11. les gens se sentent attaqués personnellement;
12. la mise en oeuvre d'une résolution peut devenir un aussi gros problème que le grief original, surtout s'il y a des délais;
13. la démarche favorise un « effet narcotique » car les gens délaissent leurs responsabilités parce qu'il est plus facile de laisser la décision à une tierce partie;
14. quelques-uns se demandent jusqu'à quel point la démarche est productive;
15. le résultat peut être un scénario « perdant-perdant » si aucune des parties n'en est satisfaite.

Suggestions pouvant améliorer la démarche

Plusieurs observations ont été faites à propos de la procédure de règlement des griefs traditionnelle :

- Le nombre de griefs ne reflète pas nécessairement l'état des relations du travail. L'absence de griefs peut signifier que les problèmes sont ignorés. Une meilleure mesure consiste à évaluer l'efficacité avec laquelle les parties gèrent leurs conflits.
- Plus la résolution d'un problème prend du temps, plus le coût en sera grand et moins les parties qui doivent mettre en application la solution contrôleront cette dernière. Un grief à la première étape est généralement résolu au niveau des participants concernés alors que l'arbitrage implique qu'une tierce partie prend une décision

et cette dernière est souvent basée sur des arguments venant de l'extérieur.

Afin de mieux se concentrer sur le processus, une « vérification de conflit » a été suggérée, elle comprend :

Un contrôle d'efficacité – Combien de griefs sont réglés à chaque étape du processus? S'il y a des étapes durant lesquelles aucun grief n'est résolu, à quoi servent-elles? Les limites de temps associées à chaque étape sont-elles respectées? Sinon, pourquoi?

Un contrôle du coût – Calculer les coûts directs pour les parties (arbitres, participants, conseillers) ainsi que les coûts indirects (nombre de jours-personnes du personnel, des témoins et des autres intervenants qui essaient de régler la dispute). De plus, le coût indéterminé de la baisse du moral, des effets sur la productivité, des effets sur les soins aux résidants et sur la réputation de l'établissement peuvent être identifiés, même s'ils ne sont pas calculés précisément. Ces facteurs peuvent être rassemblés dans un ratio coût-bénéfices et utilisés en faveur d'un règlement du différend.

Types de problèmes

La discussion a porté sur la différence entre les trois principaux types de griefs :

Mesure disciplinaire – Entre le tiers et la moitié de tous les griefs portent soit sur la validité des raisons justifiant une sanction disciplinaire, soit sur la question à savoir si la sanction est appropriée.

Interprétation des conventions collectives – Entre le quart et le tiers de tous les griefs concernent les différences d'interprétation quant au langage de la convention lors de son application dans une situation spécifique.

Décisions arbitraires de la direction – Entre le quart et le tiers de tous les griefs concernent les décisions subjectives de la direction.

L'identification du type de grief et la connaissance de la dynamique qui caractérisent les différents types de griefs aident à résoudre efficacement les griefs.

Les niveaux de résolution des conflits

La majeure partie de la conférence a été consacrée à l'analyse des cinq niveaux de résolution des conflits. Des étapes peuvent être définies à chaque niveau par chacune des parties pour identifier les points de désaccord réel et minimiser les griefs qui s'auto-entretiennent alors qu'ils pourraient être évités. Ces étapes ont été examinées lors d'études de cas et du jeu de rôle interactif. Ainsi, les principes ont pu être identifiés et les techniques de résolution de conflits mises en pratique.

Les principes identifiés aux cinq niveaux sont :

Le niveau de pré-décision – Évite que les parties restent campées dans leurs positions en utilisant des processus de consultation et de négociation avant de prendre une décision.

Le niveau de pré-règlement de grief – Permet la prise de décision alors que les coûts des participants sont au minimum. Même si les discussions n'aboutissent pas à une solution, elles sont valables car les parties comprennent mieux la nature réelle du conflit et le grief peut être énoncé de façon plus claire et plus précise.

La procédure de règlement de grief – Écrire une liste des faits le plus tôt possible dans le processus, réduire les points de désaccord au plus petit nombre possible. Définir ensemble les problèmes par une série de questions simples (des questions requérant des réponses par oui ou par non). Ceci réduira la charge de travail d'un arbitre le cas échéant et le risque d'une solution imposée dont aucune des parties ne veut.

Le niveau de pré-arbitrage – Permet de reconnaître la nécessité de respecter les échéances et fixer des dates le plus tôt possible. Utiliser les services d'un médiateur afin de réduire les problèmes et utiliser le médiateur comme ressource pour trouver des solutions.

Le niveau d'audience d'arbitrage – Différentes démarches peuvent être entreprises pour minimiser le nombre de jours nécessaires à l'arbitrage.

À chacun des niveaux, les participants ont été encouragés à apprendre à identifier les dynamiques de la résolution et à les utiliser pour trouver une solution. Ces dynamiques incluent :

1. Avoir un esprit ouvert. Chercher de nouvelles informations et options pour régler le litige, notamment des options différentes de celles qu'on favorise habituellement; éviter de chercher simplement à confirmer son opinion.

2. Comprendre la version de l'histoire de l'autre partie. Se concentrer sur ce que l'autre partie « veut tirer de tout cela ».

3. Laisser les personnes exprimer leurs griefs, cela apaisera la tension. Fournir cette opportunité le plus tôt possible et s'assurer que les personnes en question sachent qu'on les a écoutées.

4. Garder à l'esprit que 90 % des conflits interpersonnels sont basés sur un manque de communication. Prendre le temps de s'assurer que les deux parties travaillent sur les mêmes faits.

5. Aborder les sujets où il y a consensus en premier lieu, plutôt que de commencer par les sujets pour lesquels il y a un désaccord.

6. Avoir à l'esprit l'importance des échéances à respecter dans les prises de décisions.

7. Accepter le fait que les conflits font partie de la vie et se concentrer sur la résolution du problème au lieu de se plaindre.

8. Garder le conflit en perspective. Généralement, la règle de 90/10 (90 % des problèmes mettent en jeu 10 % des employés/gestionnaires) est valide, et ne pas oublier que la vaste majorité des personnes avec lesquelles on travaille tendent à éviter les conflits.

9. Toute dispute influence les relations entre les parties. Les griefs peuvent être une expérience négative ou positive, apportant énormément à la résolution concertée de situations difficiles.

10. La solution qu'on contrôle est meilleure que celle qui est imposée.

L'événement majeur de la conférence a été un séminaire éducatif et interactif présenté par Robert Pruden du 'Centre for Labour-Management Development Inc.' de Winnipeg, au Manitoba, séminaire intitulé « Win-Win Grievance Resolution ». Cet exposé est adapté au milieu des soins de longue durée et on a utilisé des cas réels d'études tirés d'expériences récentes pour le jeu de rôle et les simulations. Tous les participants ont reçu un document relié de 70 pages résumant l'exposé.

La rétroaction des participants, tant à la conférence qu'aux rencontres patronales-syndicales tenues dans les établissements de soins le mois suivant la conférence, démontre que les informations ont été bien reçues par l'ensemble des participants.

5 — Effets sur l'opinion

Avant l'ouverture de la conférence, les participants avaient été invités à répondre à un sondage d'opinion comprenant 30 questions. Ils pouvaient aussi exprimer des commentaires personnels.

Les questions couvraient six domaines :

1. les effets sur les soins apportés;
2. la satisfaction au travail;
3. la perception de la responsabilité du syndicat;
4. la perception de la responsabilité de la direction;
5. la perception de la gestion des ressources humaines;
6. la perception des résultats de ce processus.

Quatre-vingt dix personnes ont participé au sondage, dont 44 représentants des gestionnaires et 46 délégués syndicaux. Le même sondage a été envoyé aux participants à la fin septembre. Ceux qui avaient assisté à la conférence étaient priés d'y répondre et de le retourner au plus tard le 30 septembre. Cinquante réponses ont été reçues, 29 provenant des gestionnaires et 21 des délégués syndicaux.

Les 30 questions – toutes posées à la forme affirmative – pouvaient donner lieu chacune à sept réponses (tout à fait d'accord, assez d'accord, un peu d'accord, indifférent, un peu en désaccord, assez en désaccord, tout à fait en désaccord). Aux réponses étaient assignées des valeurs de 1 à 7 (1 pour tout à fait d'accord) et un index de réponses moyennes avait été créé pour chacun des six domaines mentionnés plus haut, ce qui a permis de comparer les réponses de mai avec celles de septembre.

Les moyennes des deux sondages ont été comparées en utilisant le calcul statistique « Student T-Test » qui calcule si deux moyennes sont identiques ou non (variance à deux échantillons, homoscédastique et bilatérale, signification statistique à $p<0,005$).

Les résultats de ce test montrent des changements statistiques significatifs et positifs dans l'opinion des groupes en ce qui concerne l'impact de relations de travail coopératives sur le soin aux patients, le rôle de la gestion des relations de travail, la valeur du

processus et ses résultats. Les résultats des sous-groupes de gestionnaires et de délégués syndicaux ont été analysés séparément dans le but d'identifier plus précisément l'origine des changements. À cause de la plus petite taille des échantillons des sous-groupes, il a été plus difficile d'obtenir des résultats statistiquement significatifs.

Le seul résultat à peu près statistiquement significatif est l'opinion des gestionnaires à l'égard de l'impact sur les soins apportés.

Malgré la taille relativement petite de l'échantillon, on remarque des changements d'opinion très clairs et significatifs de la part des délégués syndicaux, incluant une plus grande reconnaissance du rôle de la direction et du syndicat, de leur participation, ainsi qu'une meilleure opinion du processus patronal-syndical et ses résultats.

Tableau 1

Changements d'opinion des participants

	mai (n=90)	septembre (n=53)	Différence	Probabilité
Soins apportés	1,96	1,57	0,28	0,005
Satisfaction au travail	2,22	2,03	0,18	0,2078
Responsabilité de la direction	2,38	1,97	0,42	0,01
Responsabilité du syndicat	2,13	1,95	0,18	0,2127
Processus patronal-syndical	2,02	1,75	0,27	0,0255
Résultats	2,83	2,31	0,52	0,004

Tableau 2

Changements d'opinion des gestionnaires

	mai (n=44)	septembre (n=29)	Différence	Probabilité
Soins apportés	1,76	1,5	0,26	0,0765
Satisfaction au travail	1,74	1,74	0	0,9855
Responsabilité de la direction	1,77	1,82	-0,55	0,6696
Responsabilité du syndicat	2,14	2,14	0	0,996
Processus patronal-syndical	1,82	1,8	0,02	0,8527
Résultats	2,3	2,1	0,2	0,2637

Tableau 3

Changements d'opinion des délégués syndiaux

	mai (n=46)	septembre (n=21)	Différence	Probabilité
Soins apportés	2,14	1,67	0,46	0,0705
Satisfaction au travail	2,68	2,48	0,2	0,4944
Responsabilité de la direction	2,95	2,18	0,77	0,005
Responsabilité du syndicat	2,11	1,65	0,46	0,0162
Processus patronal-syndical	2,21	1,69	0,52	0,01
Résultats	3,36	2,63	0,73	0,0198

6 — Effets sur les griefs et les congés de maladie

La conférence a eu un effet minime sur le nombre total de griefs. Le groupe témoin et le groupe expérimental ont noté une réduction semblable, soit de 25 à 33 % respectivement des griefs entre les deux périodes de sondage. Ceci pourrait s'expliquer en partie par la période de l'année où ces données ont été recueillies.

Ce qui en ressort, c'est la différence avec laquelle les griefs ont été résolus. Dans le groupe témoin, le pourcentage de griefs résolus aux premier et second niveau a chuté de 87 à 67 % entre les deux périodes. Dans le groupe expérimental, le pourcentage a augmenté de 58 à 77 %.

Alors que les conclusions sont nuancées à cause des contraintes statistiques, les données brutes confirment l'hypothèse selon laquelle l'environnement des relations de travail peut influencer le nombre de griefs et le taux d'absentéisme. Pour des ensembles de données comparables, les taux sont plus élevés, de deux à six fois, que ceux du groupe expérimental. Les chiffres des deux groupes ont doublé pendant les périodes, suivant une tendance globale dans ce secteur d'activités : le nombre d'absences augmente durant l'été.

Tableau 4

Taux de griefs et de congés de maladie

		janvier - mai	mai - septembre
Congé de maladie*	Participant	80,4	165
	Témoin	301	621
Griefs**	Participant	12	9
	Témoin	32	21
Niveau 1	Participant	2	4
	Témoin	14	7
Niveau 2	Participant	5	3
	Témoin	14	7
Conciliation/Médiation	Participant	3	0
	Témoin	3	1
Arbitrage	Participant	2	0
	Témoin	0	1

* Les congés de maladie sont comptés en moyenne par service.
** Les griefs sont comptés au total par groupe.

7 — Résumé et conclusions

Les résultats du sondage d'opinion et des données sur les griefs rejoignent la prémisse à la base de cette étude selon laquelle un environnement de relations de travail coopératives améliore le moral et a un impact positif sur les soins apportés. L'expérience, la documentation et les commentaires des participants à la conférence confirment que la mise en place de relations de travail coopératives exige des parties concernées – les gestionnaires et les délégués syndicaux – qu'elles acquièrent les compétences nécessaires pour maintenir des relations de travail coopératives.

L'analyse des données suggère également :

- À mesure que les compétences en matière de résolution de conflits des superviseurs et des délégués syndicaux croissent, leur besoin d'assistance d'une tierce partie diminue. Étant donné le coût de la médiation et de l'arbitrage, des arguments économiques entrent en ligne de compte, favorisant un investissement plus important dans l'acquisition de compétences en relations de travail, sans compter les réticences des deux parties vis-à-vis des solutions tripartites.

- Les données sur la résolution de conflits recueillies après la conférence, les opinions favorables à l'égard du processus patronal-syndical et les résultats obtenus par la suite suggèrent une corrélation entre l'opinion des acteurs et les résultats mesurables. Bien que les résultats spécifiques qui auraient permis de vérifier les opinions positives à l'égard de l'amélioration des soins apportés n'aient pas été analysés, il convient de noter que les employés et les gestionnaires ont tous observé cette corrélation.

Les résultats quantifiables, ainsi que les commentaires positifs des gestionnaires et des représentants syndicaux du comité d'organisation, laissent croire que plus d'initiatives destinées à améliorer la communication et l'aptitude à la résolution de problème, à l'intention des employés et des gestionnaires du secteur des soins à longue durée, amélioreront les relations sur le lieu de travail ainsi que la qualité des soins dispensés par le personnel.

Les années 1990 ont été une décennie durant laquelle la pression s'est accrue sur le système de santé pour plusieurs raisons, notamment le vieillissement de la population, la baisse des subventions destinées aux programmes publics, les progrès de la médecine en terme d'augmentation de l'espérance de vie et la qualité des services. Cette pression requiert une restructuration majeure du système de santé, aussi bien maintenant que dans le futur immédiat.

Les changements amorcés au cours des 10 dernières années vont continuer à croître pendant les 10 prochaines années. La matière première du système de santé est constituée de personnes – les professionnels de la santé – et il faut absolument trouver des façons efficaces d'utiliser le temps, l'énergie et l'expertise des ressources humaines pour le bien des employés et des bénéficiaires du système de santé.

À l'aube d'une nouvelle décade, il est clair que les parties doivent se concentrer sur la mise en place d'initiatives conjointes plus productives semblables au projet pilote présenté dans ce rapport. Par une prise de conscience collective, nous pouvons transformer nos établissements de soins à longue durée en un endroit où il fera bon vivre et travailler.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des personnes qui ont participé à la conférence et ne reflètent pas nécessairement la position du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada.

Pour de plus amples renseignements, communiquer avec :

Association Chrétienne des Travailleurs du Canada
5920 Atlantic Drive
Mississauga (Ontario)
L4W 1N6
N° de téléphone : (905) 670-7383
N° de télécopieur : (905) 670-8416
Site web : www.clac.ca

Le projet « Prenons conscience ensemble » a été rendu possible grâce au Programme de partenariat syndical-patronal, Service fédéral de médiation et de conciliation, Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada.

N° de téléphone : (819) 994-5470; 1-800-563-5677
Site web : http://labour-travail.hrdc.gc.ca/doc/lab-trav/fra/

MERCK FROSST CANADA & CIE : PRATIQUES VISANT UN MEILLEUR ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE

Suzy-Philippe Biouele, Isabelle Savary, and Sylvie St-Onge
École des hautes études commerciales

Le marché mondial des produits pharmaceutiques est évalué à plus de 300 milliards de dollars américains. Au Canada, Merck Frosst Canada & Cie, la filiale canadienne de Merck & Co., représente la plus grande société pharmaceutique. Elle résulte de la fusion de la filière canadienne de Merck & Co. et de la maison Charles E. Frosst en 1965. La prévention, le traitement des maladies ainsi que l'accessibilité des médicaments sont au cœur de la mission de la société mère Merck & Co. Celle-ci a adopté une stratégie de croissance en développant de nouveaux produits, en améliorant sa position sur le marché et en multipliant les partenariats avec les hôpitaux, les médecins, les pharmaciens et les gouvernements.

Merck Frosst Canada & Cie, une entreprise non syndiquée, emploie environ 1 500 personnes dont 48 % sont des femmes. Elle exploite des installations de production où sont fabriqués une trentaine de produits pour les marchés canadien, américain et européen. L'un des huit centres mondiaux en recherche-développement de la société est situé à Kirkland, près de Montréal, province de Québec. Ce centre de recherche thérapeutique est spécialisé dans la mise au point de nouveaux traitements pour les maladies respiratoires et inflammatoires. Notons qu'au Québec, l'industrie pharmaceutique est concentrée dans la région de Montréal. On y retrouve les principaux groupes pharmaceutiques mondiaux tels que Wyeth Ayerst, Hoechst Marion Roussel, et bien d'autres.

La politique de Merck Frosst Canada & Cie en matière de ressources humaines consiste à bâtir une culture de « leadership » de manière à maximiser la performance organisationnelle et la satisfaction des employés par la mise en valeur et le développement de leurs compétences et la promotion d'un milieu de travail productif.

Les pratiques de gestion visant à améliorer l'équilibre empioi-famille

Au cours des dernières années, la compagnie a mis un certain nombre de services et de pratiques à la disposition de ses employés afin de les aider à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale :

La *garderie « Mère framboise »* – Depuis le 1er juin 1992, la compagnie subventionne en partie une garderie située à un kilomètre de ses installations de Kirkland. Cette garderie peut accueillir jusqu'à 60 enfants âgés de six mois à cinq ans; ce service n'est offert qu'aux employés de la compagnie.

L'*horaire variable* – Les employés de bureau peuvent adapter leur horaire de travail à leurs besoins et à leurs préférences. Leur plage horaire s'étend de 7 h 30 à 18 h 00 mais comporte une obligation de présence entre 9 h 30 et 15 h 30 pour assurer un bon service de qualité aux clients. Ainsi, ces employés commencent leur journée entre 7 h 30 et 9 h 30 et la terminent entre 15 h 30 et 18 h 00. La journée de travail compte donc 7,5 heures et la semaine de travail, 37,5 heures. Cet horaire variable aide ainsi les employés à gérer leurs affaires personnelles sans nuire à leur travail en raison d'absences, de retards ou autres. L'horaire personnalisé doit être approuvé par le chef de service.

Les *absences permises pour affaires personnelles* – À l'occasion, les employés peuvent obtenir une permission de leur supérieur immédiat pour s'absenter, de préférence très tôt le matin ou en fin d'après-midi, afin de régler des affaires personnelles importantes.

Le *service domestique à accès rapide* – Les employés de l'usine de Kirkland peuvent rapporter un repas à la maison, à la fin de leur journée de travail, en le

Les auteurs remercient madame Anne-Marie Phelan, chef de service, dotation et diversité, Merck Frosst Canada & Cie, pour sa collaboration.

commandant le midi à la cafétéria. Le repas est déposé dans le réfrigérateur des employés et étiqueté au nom de l'employé; ce dernier peut aller le chercher après 15 h 30. La compagnie offre également un service de nettoyage à sec; le ramassage et la livraison se font entre 11 h 30 et 13 h 30 chaque jour.

Le *guichet automatique* – Un guichet automatique de la Banque Canadienne Impériale de Commerce, installé sur les lieux de travail à Kirkland, permet aux employés de mieux gérer leur temps et d'effectuer des transactions financières sans avoir à se déplacer.

La *semaine de travail modifiée* – Pendant une certaine période entre 1986 et 1998, le personnel de la production et de la gestion de la qualité travaillait selon un horaire de quatre jours, soit du lundi au jeudi de 7 h 30 à 17 h 30. Au-delà de 37,5 heures, la semaine de travail normale, il s'agissait d'heures supplémentaires. L'horaire de quatre jours permettait aux employés de bénéficier d'une journée supplémentaire pour régler leurs affaires personnelles. À cause de l'ajout d'un deuxième poste de nuit, le personnel de production travaille maintenant selon un horaire de cinq jours. Certains techniciens et employés de bureau au service gestion de la qualité continuent de bénéficier d'un horaire de quatre jours.

Autres avantages « *à la carte* » ou au « *cas par cas* » – Dans certains cas, l'entreprise accédera à une demande particulière de la part d'un employé ou en facilitera la réalisation. Par exemple, la compagnie accorde normalement une période d'un an sans solde à tout employé qui souhaite poursuivre des études en vue de l'obtention d'un diplôme relié à son travail. Cependant, pour répondre aux besoins d'un superviseur en traduction du service des ressources humaines qui voulait faire une maîtrise en psychologie, la compagnie a mis de l'avant une formule d'emploi partagé huit mois/quatre mois; ainsi, un employé permanent a été engagé pour occuper son poste pendant son absence.

Le programme Diversité

En 1995, les professionnels en ressources humaines de Merck Frosst Canada & Cie élaborent le programme Diversité, lequel comporte deux volets : le premier concerne l'équité d'emploi et le second, l'équilibre travail-famille. Le premier volet a reçu l'approbation du conseil d'administration dès 1995 alors que le second, un programme de formule de travail non-conventionnel, a été soumis et accepté au comité à la fin de l'année 1999.

En 1995, dans le cadre du programme Diversité, un sondage a été administré à tous les employés de la compagnie dans le but de connaître leurs préoccupations en matière de régimes de retraite, d'avantages sociaux, de progression de carrière et d'équilibre emploi-famille. Les résultats de ce sondage montrent que l'équilibre emploi-famille est une préoccupation importante, surtout pour le personnel féminin. Plus précisément, les employés ont exprimé les opinions suivantes :

- Ils déplorent qu'il n'y ait pas de postes permanents à temps partiel. Certaines catégories de personnel, comme le personnel féminin ayant des enfants ou le personnel ayant certains problèmes de santé physique, aimeraient travailler à temps partiel.

- Ils estiment que les pratiques actuelles visant l'équilibre emploi-famille, comme la garderie et les commandes de repas cuisinés à la cafétéria, ne sont pas suffisantes.

- Ils aimeraient que les cadres supérieurs de la société appuient davantage une culture favorable à l'équilibre emploi-famille.

- Ils considèrent que les politiques d'équilibre emploi-famille actuelles sont gérées de manière trop rigide et standardisée.

- Ils voudraient tous avoir la possibilité de travailler selon un horaire flexible.

À la suite du sondage, la direction des ressources humaines et, plus particulièrement, le service dotation et diversité ont décidé, en 1995, d'instituer des projets-pilotes afin de promouvoir le volet « équilibre travail-famille » du programme Diversité. Les projets-pilotes, maintenant intégrés à la culture de l'entreprise, varient selon les divers services et étendent à d'autres groupes d'employés la possibilité de travailler selon des formules de travail non conventionnelles. Par exemple, au service de l'informatique et au service de recherche, la semaine de travail partagée (soit 2 jours/3 jours ou 2 ½ jours) a été mise à l'essai à l'intention des employées qui reviennent d'un congé de maternité; l'adhésion est facultative et temporaire.

L'ÉLARGISSEMENT DES BANDES SALARIALES À LA BANQUE NATIONALE DU CANADA

Marine Messin and Sylvie St-Onge
École des hautes études commerciales

La Banque Nationale du Canada est présente sur la scène économique et sociale depuis près de 140 ans. Son actif de plus de 70 milliards de dollars la place au sixième rang des banques à charte canadiennes. Au Canada, par l'entremise de ses 646 succursales et 38 centres de services aux entreprises, elle offre toute une gamme de produits et services financiers aux particuliers et aux entreprises (services fiduciaires, courtage, financements spécialisés, solutions informatiques, fonds de placement et assurances). La Banque Nationale est structurée en deux grandes directions : la Banque des particuliers et des entreprises et la Banque des marchés financiers, placement et trésorerie. Près de 80 % de ses 17 000 employés sont des femmes et quelque 35 % travaillent à temps partiel.

L'adaptation au nouveau contexte d'affaires

Au cours des dernières années, pour rester compétitive, la Banque Nationale s'est attachée à améliorer la gamme de ses services et produits financiers, en tenant compte davantage des besoins des clients, et à intensifier l'utilisation des réseaux électroniques. De plus, la nécessité de s'adapter au nouveau marché bancaire et de réduire les coûts d'exploitation l'a obligée à se doter d'une organisation du travail plus flexible, à faire davantage appel au personnel à temps partiel et à poursuivre le virage technologique. La Banque Nationale doit aussi réviser sa philosophie et ses structures de gestion en raison des diverses pressions du milieu, comme le décloisonnement des services financiers, la déréglementation, l'augmentation de la concurrence et l'évolution des besoins de la clientèle.

Pour la Banque, le principal défi de cette réforme en profondeur de la culture et des systèmes de gestion consiste à faire en sorte que le personnel s'approprie le changement et emboîte le pas du virage technologique. Pour mobiliser son personnel, la Banque Nationale implante en 1995 le Programme d'amélioration continue. Ce programme vise à inciter le personnel à développer les habiletés et les compétences nécessaires pour prendre le virage technologique et à adopter les comportements requis pour atteindre les objectifs d'affaires. Il fallait « repenser le métier de banquier » et promouvoir une culture de vente et de services : il ne suffit plus d'offrir des services de dépôts et de prêts, il faut dorénavant conseiller et proposer des solutions appropriées dans la plupart des sphères de l'activité financière. Pour relever ce défi, la Banque Nationale n'a pas le choix : elle doit transformer sa main-d'œuvre, investir dans la formation de ses employés, attirer de nouvelles compétences et, par conséquent, réviser la rémunération globale et notamment sa gestion salariale.

Le régime traditionnel de gestion des salaires à la Banque Nationale

Au début des années 1970, la Banque Nationale décide d'utiliser le système d'évaluation des emplois Hay, qu'elle révise quelque peu au cours des années 1980. Ce système correspond à une méthode de points-facteurs préétablis visant à estimer la valeur des emplois en fonction de leurs exigences relatives. Jusqu'au début des années 1990, la structure salariale de la Banque, qui compte 1 700 emplois regroupés en 27 classes (grades), encourage une mentalité de « course aux grades et aux promotions », ce qui génère beaucoup d'instabilité tant dans la relation avec la clientèle que dans la gestion. Comme la rémunération est surtout fonction de la complexité et des exigences du poste, certains mettront beaucoup d'énergie et de créativité à la rédaction de leur

Nous remercions monsieur André Bourque, directeur principal de la rémunération à la Banque Nationale du Canada, Montréal, de sa collaboration.

description de tâches pour justifier une réévaluation et, espèrent-ils, une hausse de salaire. Par ailleurs, les valeurs favorisées par ce système de rémunération sont la loyauté, la sécurité, le dévouement et la conformité, alors que la Banque doit dorénavant mettre l'accent sur l'employabilité, la polyvalence, la compétence et la responsabilisation de ses employés.

La formule du salaire au mérite, qui est aussi inhérente au système traditionnel de rémunération de la Banque, comporte aussi des limites. Tout d'abord, la grille de rémunération au mérite donne trop peu de manœuvre aux cadres pour leur permettre de différencier leurs subordonnés les plus performants des moins performants. Au cours des années 1970 et 1980, l'évolution salariale est portée par une forte inflation et il est alors possible de distinguer, dans l'attribution des augmentations annuelles, les meilleurs des moins bons, mais cette situation se transforme sensiblement dans les années 1990 en raison de la baisse de l'inflation et de la faiblesse des augmentations annuelles qui en résulte.

L'augmentation de salaire est fonction du rendement de l'employé et de la position de son salaire dans l'échelle salariale. Donc, lorsque les échelles ne progressent que très peu, les employés, dont le salaire est déjà positionné dans la partie supérieure de l'échelle, perçoivent peu l'incidence d'un rendement supérieur sur leur augmentation salariale, ce qui ne les motive pas à se surpasser. De plus, comme les employés performants sont rapidement limités dans leur progression salariale, il y a de plus en plus de cas d'exception et de non-respect des normes et ainsi il est de plus en plus difficile d'attirer et de retenir des candidats plus compétents en respectant les normes ou les politiques en vigueur.

Le nouveau système de gestion des salaires de la Banque Nationale

Même si le système traditionnel de gestion des salaires est de moins en moins approprié, la direction est consciente que sa révision va entraîner certaines résistances. En effet, le système traditionnel a gagné la confiance du personnel au fil des ans. D'une part, les employés ont appris à le comprendre. En effet, des politiques claires précisent quand et comment ils peuvent progresser sur le plan salarial. Les augmentations sont donc tout à fait prévisibles et tenues pour acquises. D'autre part, les gestionnaires trouvent le système traditionnel facile à gérer. En effet, ce système repose sur des règles et des politiques écrites et communiquées par les professionnels des ressources humaines, ce qui dégage en quelque sorte les gestionnaires de toute responsabilité vis-à-vis des résultats.

Toutefois, pour faire face au nouveau contexte d'affaires, la direction de la Banque Nationale veut que les programmes de gestion du personnel contribuent à responsabiliser davantage les gestionnaires et les employés. Les professionnels en ressources humaines recommandent alors une révision appropriée des systèmes de classification des emplois et de rémunération. Pour ce faire, on opte pour la simplification en retenant cinq familles d'emplois : la vente et le service, le crédit, l'informatique, le support et le soutien spécialisé.

Chacune de ces familles regroupe des emplois aux exigences semblables sur le plan des connaissances et des habiletés et correspond à un certain cheminement de carrière. On a ensuite réparti les 1 700 postes entre 175 fonctions divisées en sept niveaux. Cette nouvelle structure d'emplois ne fait plus référence à des postes précis, bien définis et délimités mais plutôt à une définition plus globale ou « générique » des fonctions comportant essentiellement une raison d'être ainsi que les principales activités et responsabilités. Cette structure d'emplois basée sur des fonctions élargies misant sur la polyvalence et l'accumulation des compétences est implantée en même temps qu'une révision des structures hiérarchiques, qui vise à réduire le nombre de niveaux de gestion. Du coup, le nombre de postes de gestionnaires est réduit et, par conséquent, la portée de gestion augmente, ce qui entraîne un accroissement des responsabilités et une plus grande autonomie pour de nombreux employés.

En vertu du nouveau système, le salaire reflète la contribution de l'employé à long terme et doit se situer à l'intérieur des larges bandes salariales associées aux sept niveaux. Ce salaire est établi en fonction de deux critères : le salaire offert sur le marché pour des fonctions comparables et la contribution de l'employé (responsabilités, rendement, compétences, etc.). L'introduction de ces larges bandes salariales permet d'établir les salaires en tenant compte des réalisations et des connaissances, des comportements et des habiletés démontrés en plus des responsabilités assumées. Le titulaire peut donc faire progresser son salaire en augmentant sa contribution, sans pour autant changer de niveau (promotion), et ce, en assumant plus de responsabilités, en accumulant et en diversifiant les réalisations et en augmentant

ses compétences. Les bandes salariales sont segmentées de façon à offrir une fourchette salariale correspondant à différents niveaux de contribution. Ces niveaux de contribution vont de la phase de l'apprentissage jusqu'à un niveau d'excellence.

De plus, pour les différentes fonctions génériques, un profil de contributions types permet de situer les salaires des titulaires d'une même fonction dans la zone inférieure, égale ou supérieure à celle du contributeur type. En fait, la contribution type est un outil destiné à aider les gestionnaires à justifier la position salariale de leurs employés. Le profil de contribution type rassemble les éléments de la gestion des ressources humaines (dotation, formation, compétences-clés, évaluation du rendement) et brosse un tableau intégré sur les attentes de chacune des fonctions. La reconnaissance des compétences s'avère une des composantes qui permet de rajuster le salaire de l'employé.

Plus précisément, la contribution-type comprend deux volets :

1. le rôle attendu, soit la raison d'être du poste, les responsabilités principales, les compétences recherchées et les connaissances requises;

2. les caractéristiques de la contribution, afin de situer les titulaires d'une même fonction selon les critères suivants :

   - la portée, c'est-à-dire la désignation et l'ampleur des responsabilités, en relation avec une fourchette salariale donnée;
   - les réalisations soutenues ou les résultats pertinents pour la fonction, observés sur une période de quelques années;
   - les habiletés et comportements démontrés par le titulaire.

Enfin, la contribution type précise le salaire de référence, c'est-à-dire la zone de salaire où devrait se positionner le titulaire s'il assume pleinement les responsabilités attendues, s'il fait preuve de réalisations soutenues et s'il démontre les habiletés et les comportements souhaités. Cette zone correspond à un segment de la bande salariale et représente le taux du marché.

Généralement, la zone médiane de la bande correspond à un niveau de contribution normalement atteignable alors que le dernier segment de la bande salariale correspond à une contribution exceptionnelle soutenue ou encore au rendement d'une relève prête à assumer des responsabilités supérieures. Une telle gestion permet à l'employé de progresser dans sa bande salariale non seulement en augmentant ses responsabilités et en améliorant son rendement mais aussi en démontrant un accroissement des connaissances et des compétences jugées essentielles à la réalisation des stratégies de l'entreprise.

En somme, le fait que l'étendue des bandes salariales soit plus grande que celle des classes d'emplois traditionnelles permet à la Banque de faire varier davantage les salaires en fonction de la contribution de chaque employé sans pour autant l'inciter à changer de poste ou le contraindre à attendre une promotion. Pour ce faire, la Banque appuie sa nouvelle approche de gestion des salaires sur la responsabilisation des gestionnaires et sur une grande flexibilité. Le cadre de gestion salarial pourrait se décrire ainsi :

La gestion de la masse salariale – Elle s'effectue à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire annuelle. Ce budget comprend un certain pourcentage d'augmentation de la masse salariale lié aux conditions économiques et aux tendances du marché. Le gestionnaire peut se dégager une marge de manœuvre additionnelle à l'occasion des mouvements de main-d'œuvre (p. ex., promotion, départ, embauche) qui s'opèrent en cours d'année et en optimisant continuellement sa structure (nombre d'employés) et le niveau d'emplois requis. Par ailleurs, les bandes salariales sont analysées annuellement et révisées au besoin pour refléter l'évolution des conditions de marché et assurer le niveau de compétitivité recherché.

Les rajustements de salaires annuels – Chaque année, le gestionnaire analyse et peut réviser la position de ses employés dans la bande salariale tout en assurant une équité interne, en fonction de l'ampleur de leurs responsabilités relatives, de l'amélioration de leurs connaissances, comportements, compétences et habiletés, et de leurs réalisations soutenues. Par conséquent, l'attribution d'une augmentation salariale ne reflète pas seulement la reconnaissance des compétences des employés.

Le changement de fonction en cours d'année – Le gestionnaire dont l'employé est promu à une fonction de niveau supérieur peut réviser son salaire après l'avoir comparé à celui versé aux titulaires assumant cette fonction et dont les compétences et les

responsabilités sont comparables. Toutefois, l'augmentation salariale maximale qui peut être accordée lors d'une promotion s'élève normalement à 10 %. Le gestionnaire dont l'employé change de fonction (mutation) ou voit ses responsabilités s'accroître peut réviser son salaire après avoir considéré l'ampleur des nouvelles responsabilités et sa position dans sa bande salariale. Toutefois, le rajustement salarial maximal qui peut alors être accordé s'élève normalement à 5 %; il peut être accordé au moment du changement ou après une certaine période pour souligner la prise en charge et les premiers résultats.

Le traitement des cas particuliers en cours d'année – Il peut s'avérer approprié de réviser les salaires dès le moment où le besoin se fait sentir, que ce soit pour refléter les rajustements opérés sur le marché, pour retenir les employés courtisés par la concurrence, pour redresser un cas d'iniquité interne ou d'écart injustifié avec l'externe.

Efficacité et perception du nouveau système de gestion des salaires

Le nouveau système de gestion des salaires devrait inciter les employés à être plus polyvalents et devrait favoriser une plus grande stabilité. Par ailleurs, il accorde un rôle accru aux cadres. Ces derniers doivent maintenant déterminer la contribution attendue pour telle ou telle fonction, analyser la contribution réelle des employés et leur indiquer leur positionnement idéal dans leur bande salariale tout en tenant compte de leur budget. Dorénavant, le rôle des professionnels du service des ressources humaines auprès des gestionnaires est de les conseiller en matière de gestion des salaires. Pour ce faire, ils doivent notamment concevoir des outils et fournir des comparaisons internes et externes aux gestionnaires qui les aideront à bien positionner les salaires de leurs employés. Cette décentralisation de la gestion des salaires vers les gestionnaires rend bien compte du fait que ce sont eux qui connaissent le mieux leurs besoins, leurs moyens et la contribution de leurs employés, qui sont en mesure d'en suivre l'évolution et de concilier tous ces impératifs.

Un récent sondage auprès de 1 000 employés assumant différentes fonctions montre que le nouveau système de gestion des salaires est plus ou moins bien compris et accepté. Certains employés ont une bonne connaissance du système et comprennent comment leur salaire sera géré dans les années à venir. D'autres ne comprennent pas pourquoi l'on est passé d'un système transparent à un système où les augmentations de salaire sont laissées à la discrétion de leur supérieur. Cela est peut-être dû au fait que les cadres de la Banque n'ont pas reçu de formation centralisée sur le sujet, mais seulement de l'information transmise sous forme de documents ou lors de réunions avec leur dirigeant régional.

Il ressort également du sondage qu'on admet mal que le nouveau système de gestion des salaires ne tienne plus compte de l'ancienneté ou des années de service dans l'entreprise. Dans les années 1980, l'inflation galopante faisait grimper les taux de salaires de façon soutenue d'une année à l'autre sans égard au rendement ni à l'augmentation des responsabilités. Aujourd'hui, en raison du très faible taux d'inflation et des pressions du nouveau contexte d'affaires, les employés doivent accepter que leur salaire n'augmente plus autant et soit dorénavant établi en fonction de leurs contributions.

AMERICANADA : UNE CULTURE FAVORABLE À L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE

Suzy-Philippe Biouele, Isabelle Savary, et Sylvie St-Onge
École des hautes études commerciales

Americanada offre des services de grossiste en voyage en agissant comme intermédiaire entre, d'une part, les firmes offrant des croisières, les compagnies aériennes, les sociétés de location de voitures et les hôtels et, d'autre part, les agences de voyage. Son rôle est d'acheter un nombre élevé de billets d'avion et de croisières afin de bénéficier de tarifs préférentiels. Plus les tarifs négociés sont bas, plus elle peut proposer des voyages à faible coût aux agences de voyage.

La clientèle d'Americanada se compose des 5 000 agences de voyage réparties un peu partout au Canada. Ses principaux produits sont les voyages dans le sud « à la carte » et les croisières, mais elle offre aussi des voyages de groupe avec accompagnateurs. Pour certains produits, tout comme certaines compagnies de croisières, Americanada a l'exclusivité de la vente au Canada.

Americanada est une entreprise familiale située à Montréal. Sa structure organisationnelle comporte trois échelons : la direction, soit les membres de la famille Bergeron; les directeurs et les superviseurs; les commis comptables et les agents de réservation. Chacune des trois sections de l'organisation (voyages de groupe, sud et croisières) a un superviseur des réservations et un directeur comptable. L'entreprise emploie aussi des représentants commerciaux.

Au total, l'entreprise compte 120 employés dont 92 % sont des femmes. Près de 75 % des employés sont des agents de réservation qui débutent leur journée de travail à 9 h 00. L'âge des agents de réservation varie entre 20 et 30 ans et celui des cadres, entre 30 et 45 ans.

Les pratiques d'équilibre emploi-famille

Comme beaucoup de petites ou moyennes entreprises familiales, la culture de l'entreprise est plutôt paternaliste. Les dirigeants d'Americanada se sont toujours montrés compréhensifs envers leurs employés. Lorsque l'entreprise ne comptait que 25 personnes, par exemple, il avait été décidé que les retards du personnel ne seraient pas comptabilisés, sauf en cas d'abus. En fait, depuis toujours, les employés sont généralement à l'heure, les retards étant souvent liés à des imprévus.

La gestion des horaires et l'approche du cas par cas

Les horaires des agents de réservation, presque exclusivement des femmes souvent mères de famille, sont assez souples de manière à tenir compte de leurs besoins. En fait, on prône l'approche du cas par cas dont voici quelques exemples :

- L'employé qui a un rendez-vous chez le médecin, peut modifier son horaire de travail en conséquence.

- Une employée du service de la comptabilité ayant un enfant d'âge scolaire a pu modifier son horaire et travailler de 7 h 00 à 15 h 00 pendant un mois alors que sa gardienne était absente. Toutefois, cette possibilité ne peut être accordée aux agents de réservation, car les lignes téléphoniques ouvrent seulement à 9 h 00.

- Deux employés quittent l'entreprise à 17 h 30 au lieu de 18 h 00 parce qu'ils travaillent ailleurs le soir.

La présence des enfants sur les lieux de travail

Cette pratique est née de l'incapacité d'une employée à venir travailler en raison de l'absence de sa gardienne. Sa responsable lui a alors proposé de prévoir des activités pour son enfant (p. ex. : cassette vidéo, crayons) et de l'amener au travail. Cette pratique

Les auteurs remercient madame Louise Bergeron, responsable du département Croisières, Americanada, Montréal, Québec, pour sa collaboration.

s'est ensuite répandue à l'ensemble du personnel, qui l'apprécie particulièrement durant les semaines de relâche, les absences de la gardienne ou la fermeture de leur garderie.

Dans le même esprit, les dirigeants permettent aux employés, afin de leur éviter les frais de garde, d'aller chercher leurs enfants à la sortie de l'école à condition qu'elle soit à proximité et de les ramener au travail jusqu'à la fin de leur journée.

Par le passé, la famille Bergeron s'est renseignée sur la possibilité d'implanter une garderie en milieu de travail. Ce projet n'a pu voir le jour pour des raisons de coûts; en effet, les enfants étant d'âges différents, il aurait fallu engager plusieurs éducateurs. Toutefois, ils ont décidé d'aménager un local avec une télévision, un magnétoscope, des jeux et des crayons pour occuper les enfants.

Ces pratiques d'équilibre emploi-famille ont plutôt un caractère informel car il existe une volonté des dirigeants de s'adapter aux besoins particuliers des employés.

Le télétravail

Tous les représentants commerciaux profitent du télétravail. Trois autres employés en bénéficient : l'un est souvent malade, et peut donc travailler tout en restant à la maison, les deux autres habitent loin de l'agence et ne peuvent pas toujours se rendre au travail l'hiver.

Les autres avantages

L'ensemble du personnel bénéficie d'une semaine de congé supplémentaire à Noël et d'une assurance-maladie pour l'employé, son conjoint et leurs enfants.

Les avantages d'une culture de gestion « donnant-donnant »

Les membres de la direction pensent que plus la gestion des horaires est rigide, moins les employés investissent dans leur travail et plus ils ne « font que leur temps ». À l'inverse, plus les horaires sont souples, plus les employés sont motivés parce qu'ils se sentent considérés et plus ils sont disposés à faire des heures supplémentaires au besoin.

Selon les dirigeants d'Americanada, les employés ont à cœur la réussite de l'entreprise et fournissent un bon rendement. Si, par exemple, des lignes sont encore en attente à 18 h 00, la plupart des agents de réservation y répondront avant de quitter le bureau sans réclamer par la suite le paiement de ces minutes supplémentaires. L'engagement des employés se manifeste également par de faibles taux de roulement et d'absentéisme. Dans l'ensemble, les employés se montrent satisfaits de leur emploi et du climat de travail.

LE WAGNÉRISME AU CANADA : BILAN DE SANTÉ DE SES 50 ANS D'EXISTENCE

Andrew C.L. Sims
Alberta Labour Relations Board et Public Service Employee Relations Board

Les commissions des relations de travail sont les responsables de l'élaboration de la structure de base, le squelette, du wagnérisme au Canada. Si l'on considère le wagnérisme comme notre patient, il est convenable, à titre d'un des plus anciens présidents des commissions canadiennes, que je sois le médecin examinateur du bilan de santé de notre quinquagénaire. Je propose donc le protocole médical conventionnel suivant :

- *Explorer les antécédents du patient et les circonstances entourant sa naissance.*
- *Passer en revue son expérience de vie.*
- *Examiner, sans regarder en profondeur, quelques organes vitaux en mettant l'accent sur les organes les plus importants.*
- *Poser un bref pronostic et donner les conseils appropriés à suivre. Lui souhaiter le meilleur pour l'avenir et, puisque nous sommes au Canada, faire parvenir mes honoraires au gouvernement.*

L'historique de la naissance du patient

Le wagnérisme canadien fut un enfant adoptif

En 1944, les Canadiens étaient plus préoccupés par la guerre que par la nécessité d'une organisation industrielle solide. L'introduction du décrèt en conseil, C.P. 1003, s'était faite sans grand débat national. Notre mémoire collective contient peu de souvenirs de compromis forgés sur l'enclume du conflit industriel. Les créateurs du C.P. 1003 suivaient de près les initiatives américaines[1]. Mais, compte tenu de la guerre, nous avons tout simplement adopté le modèle américain, confiant notre foi grandissante en tout ce qui était américain.

Nous avons adopté le modèle Taft-Hartley plutôt que le wagnérisme pur

Le C.P. 1003 de 1944 n'était pas le *Wagner Act* de 1935[2]. Cette loi était un document à caractère plus politique et social, tandis que le C.P. 1003 était plus proche, dans son ton, des révisions de Taft-Hartley en 1947. Les cris de l'employeur pour « l'équilibrage » avaient été entendus. Les outils du wagnérisme n'ont pas changé, mais la philosophie économique sous-jacente fut assouplie.

Le National Labor Relations Board de l'époque avait un contrôle administratif et décisionnel complet sur le *National Labor Relations Act*, Le Taft-Hartley a créé le bureau du Conseil Général et lui a donné le contrôle de l'administration du National Labor Relations Board, de ses enquêteurs et toute latitude pour chercher à obtenir l'exécution judiciaire. Le National Labor Relations Board est resté avec un rôle presqu'entièrement décisionnel. Heureusement, et en contraste, le C.P. 1003 a laissé aux commissions canadiennes le contrôle des deux aspects du travail d'une commission. Les deux pays ont des tribunaux administratifs, mais ces tribunaux sont très différents dans leur structure et dans leur façon de procéder. En conséquence, les commissions canadiennes, particulièrement celles à représentation bipartite forte,

---

Texte reproduit de l'allocution Woods prononcée dans le cadre de la conférence annuelle de l'Association canadienne des relations industrielles, 1994, et publié dans les actes du colloque.

[1] Ceci se reflète dans le débat engendré par le rapport du juge McTague au Premier ministre MacKenzie King qui a précédé l'adoption du C.P. 1003. Les dossiers de Jacob Finkleman, premier président de la Commission des relations de travail de l'Ontario, révèlent aussi une connaissance approfondie des développements américains. Je dois ces renseignements de Judith McCormick et Ron Lebi de la Commission des relations de travail de l'Ontario qui m'ont donné l'occasion d'examiner certains de ces dossiers.

[2] Pour un commentaire intéressant sur les étapes préliminaires en 1933 menant au *Wagner Act*, ainsi que les pressions politiques de l'époque, voir Casebeer (1989).

ont été en mesure d'offrir des processus plus rapides, plus conviviaux et plus faciles d'accès que leurs homologues fédéraux américains[3].

Nous avons modifié le wagnérisme pour répondre à la réalité canadienne

Nous avons conservé la conciliation obligatoire et l'obligation d'épuiser toutes les étapes préalables au déclenchement d'une grève comme le vote de grève et la période de réflexion suivant la conciliation. Ceci nous a donné un processus de négociation plus ritualisé, réglé et périodique.

Aux États-Unis, les employés sont sans sécurité d'emploi. Chacune des parties peut mettre fin au contrat de travail sans préavis ou autre obligation[4]. Au Canada, le contrat de travail est un contrat continu, résiliable seulement sur préavis raisonnable. L'incapacité à cultiver ou du moins à réconcilier cet héritage différent de la common law a empoisonné le droit canadien du travail.

Le wagnérisme implique que le vote de la majorité a priorité sur la liberté individuelle de conclure une entente. Les deux pays ont superposé le collectivisme du *Wagner Act* au droit commun régissant le travail. Les tribunaux américains ont eu moins de difficulté avec la transition parce que l'employé pouvait toujours être renvoyé au gré de l'employeur. Au Canada, jusqu'à ce que survienne la décision de St-Anne-Nackawick[5], les tribunaux s'en tenaient aux droits individuels du salarié selon la common law.

Quels sont les rapports juridiques concernant les employés après l'élection d'un syndicat lorsqu'il n'y a pas encore de convention collective en vigueur[6]? Est-ce qu'un rapport résiduel de common law demeure pendant et reparaît de façon périodique une fois que le vernis de la convention collective se dissipe? Cela se concilie mal avec un statut syndical continu et exclusif d'agent négociateur.

Une illustration de ce retour en arrière (*common-law throwback*), et notre dissociation du modèle américain a trait au statut de gréviste et aux remplacements des employés. Aux États-Unis, les grévistes peuvent être remplacés de façon permanente par de nouveaux employés[7]. Nous acceptons les droits de rappel et le statut de service continu du gréviste ou de l'employé en lock-out. Notre position, plus soucieuse de l'employé, trouve ses racines dans notre approche différente de la common law.

La vie du wagnérisme canadien

J'ai isolé cinq étapes importantes dans la vie du wagnérisme canadien : provincialisation, grèves et intervention, extension vers le secteur public, la *Charte des droits et libertés* et le libre-échange nord-américain.

---

[3] Cette référence concerne le National Labor Relations Board et son mode de fonctionnement. Il y a bien sûr plusieurs commissions des relations de travail des états avec un mandat spécialisé ou local, plusieurs d'entre-elles offrant une plus grande rapidité de fonctionnement. On peut en apprendre plus en étudiant les différences de fonctionnement des commissions canadienne et américaine. L'un des rares à avoir étudié en profondeur cet aspect est William J. Gould IV, le nouveau président du National Labor Relations Board. Ses observations sur le processus canadien pourront peut-être maintenant influencer une réforme aux États-Unis. Voir Gould (1993, ch. 7).

[4] Sous réserve des exceptions basées sur les contrats collatéraux, l'arbitrage volontaire et des violations des lois américaines régissant le travail subordonné.

[5] *St.-Anne-Nackawick Pulp & Paper Co. Ltd. c. Section locale 219 du Syndicat canadien des travailleurs du papier*, [1986] 1 R.C.S. 704. Dans cette espèce, on soutenait que l'existence d'une convention collective, avec sa procédure d'arbitrage, évinçait tout tribunal de compétence quant à l'action de dommages intérêts découlant des mêmes événements. Cela résolut une série d'ambiguïté résultant de décisions antérieures. Cependant il y fut dit peu de chose sur la compétence d'une commission du travail dans les mêmes conditions ou sur le rapport juridique lorsque la convention collective est expirée ou pas encore entrée en vigueur. Voir Sims (1987).

[6] Voir la décision de la Commission des relations de travail de la Colombie-Britannique et la décision ultérieure de la Cour d'appel de la Colombie-Britannique dans *Paccar Industries* pour le meilleur exemple d'efforts pour en venir aux prises avec la confusion créée par cette question, 10 C.L.R.B.R. (N.S.) 355 et 32 D.L.R. (4th) 523. La Cour suprême du Canada rata l'occasion de trancher la question en s'en tenant à la portée du contrôle juridiciaire, sans aborder le fond du problème ([1989] R.C.S. 983). Pour de plus amples développements, voir Carrothers (1990).

[7] Voir Morris et al. (1983, 995sqq.) pour une description de la doctrine *Mackay* permettant le remplacement permanent lors d'une grève économique et les exceptions relatives aux pratiques déloyales en période de grève.

Provincialisation

Les relations industrielles étaient considérées de compétence fédérale jusqu'à la décision Snider[8] de 1925, laquelle posa que les provinces avaient le droit de légiférer en matière de relations ouvrières sauf pour les industries de compétence fédérale. À cette époque, plusieurs continuaient de croire que les provinces délégueraient leur droit de légiférer au gouvernement fédéral ou adopteraient la loi fédérale avec seulement des modifications mineures[9].

La guerre était une force centralisatrice, tant sur les plans juridique que politique. La *loi des mesures de guerre* autorisait l'adoption du C.P. 1003. Cependant, le C.P. 1003 utilisait plusieurs commissions provinciales qui encourageaient la diversité locale. Les espoirs de maintenir un système uniforme canadien furent anéantis quand la Cour suprême du Canada, en 1950, limita l'interdélégation[10] et donc inaugura une ère de leadership provincial, d'autonomie et d'expérimentation. Au Canada, les relations ouvrières devinrent de plus en plus diffuses et éclectiques, tandis que les institutions américaines demeuraient essentiellement fédérales.

Cette provincialisation a très graduellement conduit à l'écroulement de la négociation nationale. Plusieurs secteurs importants de l'économie sous juridiction provinciale, comme les industries de l'acier et des conserveries, négociaient sur le plan national. Les parties se sont servies de plus en plus des différences dans les lois provinciales pour démanteler les structures de négociation nationale[11].

La provincialisation a également conduit à une prolifération de lois et de diversité sans suite. Quand vient le temps de faire des affaires au Canada, cette particularité augmente les coûts aussi bien en formation de personnel qu'en adaptation des façons d'agir aux lois des 10 différentes provinces et aux lois fédérales[12]. Cela a penché en faveur des avocats privant ainsi de la pratique du droit les spécialistes des relations ouvrières.

Grèves et intervention

Le wagnérisme a perdu son innocence au Canada avec la grève de l'industrie du chemin de fer en 1950. Ce fut la première de plusieurs grèves qui se sont révélées trop paralysantes pour notre tolérance nationale[13].

Le wagnérisme américain repose sur la conviction sociale voulant que la compétition puisse résoudre la plupart des problèmes. Moins d'industries américaines peuvent paralyser leur économie. À l'intérieur de ces industries, les compétiteurs peuvent souvent combler le vide causé par une grève importante. Généralement notre économie est moins concurrentielle et plus susceptible de connaître des situations de préjudice à la population lorsqu'il y a interruption des activités comme dans les industries du chemin de fer et des transports maritimes.

Nous limitons implicitement toute négociation collective d'importance. Nous avons seulement toléré les processus de la libre négociation collective jusqu'à ce que la population se plaigne d'un préjudice significatif à la tierce partie. Alors, nous légiférons, ce qui est relativement facile dans notre système parlementaire plus flexible.

L'interventionnisme a dénaturé la négociation collective. Les parties ont appris à agir d'une certaine façon dans l'espoir d'une intervention favorable. Les clauses imposées sont dénuées de l'autorité morale d'une

---

[8] *Toronto Electrical Commissioners c. Snider*, [1925] A.C. 396 (Conseil Privé).

[9] Avant la guerre, le Congrès des métiers et du travail fit la promotion d'une version canadienne du *Wagner Act*, et il obtint quelques succès, particulièrement dans l'Ouest. Les nouveaux « mini-wagners » comme la législation de 1937 et 1938 de l'Alberta donnèrent le coup d'envoi à une future expérimentation provinciale.

[10] Voir *A.-G. N.S.* c. *A.-G. Can.* (Nova Scotia Inter-Delegation Case) [1951] R.C.S. 31, [1950] 4 D.L.R. 369.

[11] Dans le cas des conserveries, voir en exemple, *Burns Meats Ltd.* c. *Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Section locale 139*, [1984] C.L.L.C. 16,053 (Ontario L.R.B.). Les répercussions provenant de l'arrêt des négociations nationales dans cette industrie furent une raison majeure de la grève chez *Gainers* en Alberta en 1986.

[12] Le Canada pourrait bientôt connaître un autre type de juridiction avec la revendication des droits des Premières Nations pour s'autogouverner en matière de relations de travail. Le défi pour le futur sera de trouver un système permettant de coordonner les droits des autochtones souverains et ceux de leurs employés.

[13] Pour une liste complète, voir Carrothers (1986, 113-25).

entente conclue par consentement mutuel. Elles deviennent des sources continues de conflit plutôt que d'avoir un effet cathartique.

Plus récemment, l'approche de l'intervention légale s'est déplacée vers le secteur public. Ceci a également diminué le respect de l'opinion publique pour les processus de libre négociation collective, laissant entendre qu'ils ne peuvent faire face aux changements politique ou économique.

Extension vers le secteur public

Les relations ouvrières dans le secteur public au Canada en 1944 avaient deux caractéristiques. Nous avons eu « l'humble négociation » (*cap-in-hand bargaining*) sans droit de grève ou statut juridique permettant d'exiger des négociations. Nous avons aussi eu les décrets du service public encourageant la « méritocratie » et la non-corruption à l'intérieur du service public.

À la fin des années 60, le Canada a commencé à adopter des structures de négociation collective du secteur privé pour le secteur public, une expérience audacieuse non essayée aux États-Unis. Les syndicats du secteur public prirent rapidement de l'ampleur et jouèrent un rôle de leadership au sein du mouvement syndical. Cela a changé le positionnement politique du mouvement syndical dans son ensemble, puisqu'un fort pourcentage de ses membres traitent maintenant avec le gouvernement à la fois comme employeur et législateur.

Notre concession des droits de négociation du secteur public était à demi courageuse et nous demeurons ambivalents à propos du droit de grève : le garder ou le retirer? Dans quelques juridictions nous basons nos structures sur l'essentialité des services, pendant que dans d'autres services, nous n'en faisons que peu de cas. Les décrets préexistants du service public excluent souvent d'avance la négociation sur d'importants sujets tels l'embauche et les promotions.

La négociation collective est un processus qui se joue entre deux parties. Plusieurs disent qu'une troisième voix doit être entendue. Ils ne font plus confiance aux politiciens, comme employeur ou dans un autre rôle, pour exprimer cette voix. Il y a une notion, entretenue par les animateurs de lignes ouvertes et leurs congénères, voulant que la négociation collective ne puisse pas fonctionner dans le secteur public parce que personne n'a le courage ni l'habileté d'accorder sa portée à l'opinion publique. Cette attitude est en train de mettre les syndicats de plus en plus sur la défensive et rend de plus en plus difficile la création d'organisation syndicale dans tous les secteurs de l'économie.

La *Charte des droits et libertés*

La *Charte des droits et libertés* a introduit une période d'incertitude dans le droit du travail au Canada. Plusieurs y voient, à l'intérieur de la Charte, une place pour un individualisme accru et une restriction des aspects collectivistes du wagnérisme[14]. D'autres la voient comme faisant partie intégrante du droit de former des syndicats, de faire la grève et de faire du piquetage. Rétrospectivement, il apparaît que ces deux camps placent leurs espoirs trop hauts.

La Charte a dérangé pendant une dizaine d'années nos réflexions à propos des relations ouvrières. Nous sommes juste en train de sortir de la période de la « Charte-qui-a-réponse-à-tout ». La Charte promettait une réponse juridique aux questions d'ordre politique, social et économique. À la place, les tribunaux se sont poliment retirés du processus, reconnaissant que la plupart des questions de relations ouvrières ne peuvent être l'objet de réponses absolues, requérant plutôt des équilibres délicats. Monsieur Lavigne a échoué, ainsi que l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

L'*Accord de libre-échange nord-américain* et la mondialisation des marchés

L'*Accord de libre-échange nord-américain* apporte un complexe et immense défi. Nous ne sommes plus dans une économie fermée avec l'avantage d'avoir des matières premières facilement exploitables pour équilibrer nos résultats financiers. Nous sommes exposés à toutes les rigueurs de la concurrence internationale. Nous pouvons faire face à cette concurrence dans plusieurs secteurs de notre économie. Mais, avec la rapidité des changements technologiques, nous n'avons plus le choix d'entrer ou non dans le feu de la concurrence. Les pratiques de travail doivent s'adapter à la nouvelle technologie avant que d'autres ne l'exploitent à notre détriment. Cela requiert de la flexibilité, de l'habileté et de la productivité et non une stratégie de réduction des salaires. Je me demande si notre processus de négociation « d'attendre-à-la-fin-du-contrat » peut

[14] Pour une analyse détaillée du potentiel de la *Charte en droit du travail*, voir Beatty (1987).

rivaliser avec ce besoin ou, au contraire, s'il n'est pas en train de générer un profond parti pris contre l'entreprise manufacturière syndiquée.

Le libre-échange nord-américain est en train de réduire les barrières tarifaires qui ont protégé plusieurs industries canadiennes. Cela a amené le mouvement syndical à adopter une attitude défensive, une politique défavorable à l'*Accord de libre-échange nord-américain*. Ceci a détourné l'attention du besoin d'une refonte de l'organisation du travail, et assimilé faussement ce besoin d'une refonte avec l'*Accord de libre-échange nord-américain*.

La réduction des tarifs peut conduire les gouvernements affamés d'investissements à essayer d'autres moyens de soutenir la concurrence commerciale. Ils seront tentés de concurrencer sur la base de leurs régimes de relations de travail. Les états américains du sud affichent sans trop de finesses les avantages de leurs lois du travail. Les provinces canadiennes ont même plus de flexibilité que ces états à s'engager dans une législation concurrentielle. Il est salutaire de faire disparaître les barrières qui ne servent à rien. En s'engageant dans une surenchère silencieuse, et en dirigeant dangereusement les lois du travail vers un minimum, tout notre système de négociation collective sera ébranlé.

Durant les négociations du libre-échange, nous nous sommes entendus sur la réduction des barrières commerciales entre les provinces. Bien qu'il existe beaucoup de diversités inconséquentes dans notre système, il y a aussi d'importantes différences provinciales. Les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral doivent travailler d'égal à égal en vue d'une harmonisation. L'harmonisation ne devrait pas impliquer un retour au fédéralisme dominant.

L'examen des grands traits du wagnérisme

Les éléments centraux du wagnérisme au Canada sont les suivants. Les employés peuvent choisir un syndicat pour être leur agent négociateur avec leur employeur. Le syndicat, une fois choisi, peut exiger de l'employeur de négocier sur les conditions de travail, lesquelles seront incorporées dans une convention collective négociée pour une période déterminée. Les différends survenant lors de l'application ou lors de l'interprétation de cette convention devront être soumis à l'arbitrage. Les différends à propos du processus de négociation et règles de conduite vont à une commission des relations de travail impartiale. Grèves et lock-outs sont interdits avant une négociation de bonne foi et avant l'expiration de la convention collective en vigueur.

J'examinerai quelques éléments fondamentaux—les organes vitaux de mon patient.

La relation employeur-employé

Nous sommes en train de voir une rupture fondamentale dans la relation employeur-employé. Nos lois présument qu'il n'existe qu'un seul employeur payant un salaire à un seul employé. Toute variation de ce postulat signifie que nous devons dénaturer nos lois pour qu'elles répondent à la situation. Cela devient difficile. Les commissions sont de plus en plus prises par la recherche de cet employeur élusif, mais cela devient comme le chat dans *Alice au pays des merveilles*—tout ce qui reste c'est le sourire.

Nous avons connu une révolution dans les organisations sociétales. La « Compagnie » est remplacée par des « structures d'entreprises ». De plus en plus, les entreprises publiques et privées ont recours à des formes interreliées de micro-organisations. Ces organisations peuvent être facilement manipulées pour éviter la syndicalisation et les conventions collectives. Cette situation est chronique dans l'industrie de la construction.

Les ordinateurs permettent une comptabilité de coûts et un contrôle sophistiqués. Nous pouvons maintenant financer l'activité humaine de différentes façons sans risque. Peu importe qui paie ses employés pour le travail qu'ils font. Le coût du travail peut être estimé avec précision, justifié et répercuté. Ceci permet aux corporations de se fragmenter en unités plus petites et parfois de camoufler l'identité du véritable employeur.

La sous-traitance est facilement plus réalisable maintenant, comme le sont la privatisation, le travail à temps partiel et la sous-traitance interne (*contracting-in*). L'industrie de la construction a vu le déclin rapide du monopole des entrepreneurs généraux en faveur des entreprises de gestion, de sous-entrepreneurs et de formes de marchandage. Cette situation fait en sorte qu'il est plus difficile de former des organisations et cela crée des contrats de travail plus précaires. La protection des droits de négociation requiert une action plus fréquente sur le plan juridique.

Notre vision stéréotypée de l'employeur est encore celle du capitaliste portant un chapeau haut-de-forme. Mais le capital et le management sont de plus en plus éloignés l'un de l'autre. Les années 1980 ont vu le développement de nouveaux antagonismes entre l'Administration d'une entreprise et les propriétaires du capital de l'entreprise.

Qui est l'employeur? Est-ce la Compagnie mère d'une multinationale qui désire rationaliser ses opérations et déménager dans un pays du tiers-monde? Ou est-ce l'Administration de la société de gestion locale essayant de négocier des conditions pour garder une usine ouverte? Ou peut-être est-ce la banque, sur le point de nommer un syndic pour l'usine? Dans les années 1980 et 1990, les intérêts des travailleurs et du management sont devenus de plus en plus semblables. Ils font maintenant souvent face à un adversaire commun et distant surnommé le capital.

De l'autre côté de l'équation, les employés ne travaillent plus seulement pour eux-mêmes. Une proportion significative du chèque de paie de l'employé n'est plus pour le bénéfice de l'employé mais pour le bénéfice de la famille élargie, un groupe que nous trouvons de plus en plus difficile à définir.

Les syndicats

Dans les années 1930, les employés et les syndicats insistaient auprès des employeurs pour obtenir de meilleures conditions. Le gouvernement n'a pas donné d'avantages, les employeurs l'ont fait. Le syndicat était le pivot central et la négociation collective appuyée par le spectre de la grève constituait l'arme de prédilections des employés. C'était ainsi car l'employeur était la seule cible de laquelle les avantages pouvaient être extraits.

Nous recherchons maintenant de différentes manières un changement social. Le mouvement des droits civils de même que le mouvement féministe, ont utilisé l'action politique et de plus en plus l'action juridique pour arriver à l'équité sociale. L'objectif de changement social s'est éloigné du lieu de travail. L'organisation ouvrière a été impliquée dans ces mouvements, mais elle n'en a pas été le moteur principal[15]. Le rôle et l'influence des syndicats ont diminué à mesure que les gouvernements et les tribunaux sont devenus les pourvoyeurs de la sécurité, des avantages et du changement social à la place des employeurs.

Les syndicats eux-mêmes ont de plus en plus poussé le gouvernement à légiférer au sujet des conditions de travail au lieu de rechercher ces mêmes améliorations de la part des employeurs[16]. Ceci a eu quatre conséquences : les gouvernements tirent plus de crédibilité des résultats que les syndicats; les syndicats se retrouvent avec peu ou pas de statuts pour faire valoir ces systèmes réglementaires et se retrouvent sans revenus pour payer les dépenses même s'ils ont un statut; les avantages deviennent universels et réduisent la portée de ce qui peut être acquis lors d'une négociation syndicale; nous nous retrouvons avec une coûteuse confusion et un chevauchement de tribunaux et d'intervenants, ce que rend notre loi du travail encore plus difficile à comprendre et à administrer.

Ce mouvement législatif est en train de se retourner contre les syndicats. Nous réglementons de plus en plus leurs activités en contrepartie du droit de négociation. Les organisations syndicales libres sont considérées de toutes parts comme des services publics, auxquels on accorde un revenu de base garanti tout en les confinant à des activités réglementées par l'État.

Les organisations ouvrières, souffrant du mauvais sort frappant les organisations démocratiques, projettent de l'ambiguïté sur leur orientation. De forts courants politiques divergents à l'intérieur des syndicats donnent au public un message ambivalent. Trop fréquemment, cela leur donne l'air des syndicats démodés et dépassés plutôt que dynamiques et d'avant-garde. Le cliché du « reportage-de-trente-secondes » dépeint les syndicats uniquement (et injustement) comme des protestataires chahuteurs chantant de vieilles chansons avec des mots dont ils ont oublié le sens. Beaucoup de syndicats ont besoin de redorer et de renouveler leur image de plus en plus démodée.

Clauses et conditions d'emploi

Les commissions et tribunaux canadiens ont donné une vaste portée à ce qui peut être négocié[17]. Ils ont

[15] En effet, Anne Forrest (1993) soutient que non seulement les syndicats et leurs valeurs (comme l'ancienneté) sont porteurs de partialité sexuelle, mais qu'il en va également de notre cadre d'analyse des processus de relations industrielles.

[16] La tendance des syndicats à abandonner la négociation collective sur les lieux de travail en faveur d'une action politique plus élargie a été prudemment critiquée, par J.F.W. (Ted) Weatherill, du Conseil canadien des relations de travail en 1991, pour ses effets nuisibles sur les objectifs des relations de travail.

[17] La Cour suprême du Canada a donné d'une manière louable une vaste portée à l'expression « conditions d'emploi » dans *Syndicat catholique des employés de magasins de Québec Inc.* c. *La Cie Paquet Ltée*, [1959] R.C.S. 206, [1959] C.L.L.C. p.15, 409.

évité l'approche litigieuse propre aux américains de « ce qui doit être négocié et ce qui peut être négocié ». Le Canada a mis l'emphase sur le volontarisme, lequel a facilité la négociation de branche, et a négocié les avantages pour les retraités ou les membres du syndicat sans travail.

Les avantages sociaux inclus dans les lois, en contraste, ont servi à restreindre la portée de la négociation en créant une série parallèle de droits et d'avantages. Nous dépensons beaucoup trop de temps dans tout un contentieux relatif à l'agencement des conventions collectives, des régimes privés d'avantages sociaux et des avantages et recours légiférés. Peu de juridictions ont pensé sérieusement à la manière d'intégrer les conventions collectives, et le syndicat et les modes de règlement des différends et des griefs qui viennent avec elles, à l'intérieur de la masse croissante de clauses et de conditions d'emploi imposées par la loi.

Contrats à durée déterminée

Les règles complexes à respecter avant le déclenchement d'une grève au Canada ont conduit à une approche de la « goutte qui fait déborder le vase » (*Quantum Burst*) au réajustement des contrats de travail. Nous empilons et mettons de côté toutes nos demandes pour la prochaine ronde de négociation[18].

Le salaire déterminé à long terme était autrefois un avantage pour l'industrie canadienne. Maintenant la flexibilité a remplacé la certitude comme valeur et les conventions collectives de longue durée, avec leurs clauses rigides d'emploi, sont aux antipodes de la flexibilité.

Les employeurs canadiens recherchent de plus en plus des réajustements pendant la durée de la convention[19]. Notre système n'offre pas de structure pour une telle renégociation. Nous n'avons aucune obligation de négocier de bonne foi pendant la durée de la convention collective même s'il y a des enjeux nouveaux ou urgents à régler. Conséquemment, les parties souvent ne parviennent pas à traiter les questions urgentes d'ordre économique, ou perdent leur temps à débattre le processus plutôt que l'essentiel.

Je ne suis pas en train de plaider en faveur de la fin de la certitude contractuelle. Cependant, l'évolution économique a pris une nouvelle tangente. Les contrats à long terme mettent un frein à notre capacité à nous adapter. Nous avons besoin de développer des mécanismes contractuels ou statutaires afin de nous assurer que nous ne remettions pas à trop tard tout réajustement nécessaire afin d'éviter de perdre des emplois au profit de concurrents plus flexibles.

Sans cette approche, le public perdra le respect pour la négociation collective comme moyen juste de réaliser la réorganisation des lieux de travail ou d'obtenir des salaires reflétant l'environnement économico-politique[20]. Nous le voyons maintenant. Des employeurs recherchent des moyens alternatifs et souvent hors convention de s'ajuster aux pressions économiques ou politiques, comme, par exemple, la sous-traitance et ses dérivés, ou une nouvelle législation.

L'arbitrage

Un arbitre albertain de renom a fait ce commentaire à propos de l'arbitrage : « on a espéré l'arbitrage 'efficace, expéditif et économique'. À la place, on a obtenu l'arbitrage 'coûteux, exaspérant et sempiternelle' ». Il a remarqué que l'arbitrage est devenu si formel et engorgé de précédents que les praticiens ont commencé à parler de l'« *Arbisprudence* » (la jurisprudence arbitrale)[21].

---

[18] Dans la récente ronde de négociation à mi-contrat entre Canada Safeway et le Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, l'employeur a maintenu qu'il avait besoin d'un réajustement avant l'expiration de la convention collective afin de survivre au marché de plus en plus concurrentiel en Alberta. Après avoir conclu de nouvelles clauses pour faire face à ce changement vraisemblablement imprévisible du marché, les parties ont pris part à la convention révisée pour les cinq années à venir. Cela semble une longue période pour abandonner le droit de renégocier, compte tenu cette expérience récente des parties en matière de changement imprévisible.

[19] La récente crise de *Canadian Airlines* en est un exemple.

[20] Une démarche actuellement populaire des gouvernements provinciaux en tant qu'employeur consiste à adopter des lois diminuant les acquis des employés, lois aidant à équilibrer leurs budgets. Ce qui est significatif dans cette démarche c'est leur choix de légiférer, au lieu de recourir à la négociation collective ou à l'arbitrage, en tant qu'outil pour arriver à un résultat; ce qui est également significatif, c'est l'appui du public envers de telles démarches.

[21] Commentaires émis par Me Peter Owen, Q.C. à la Conférence sur l'arbitrage de l'Université de Calgary en 1992.

Nous ne pouvons pas blâmer uniquement les arbitres pour les coûts et les délais. Il y a d'autres raisons. Il y a le refus des gens de prendre des décisions et d'en accepter les conséquences, ainsi qu'une préférence accrue à confier la décision à une tierce partie. Il y a également une bureaucratisation des syndicats et des départements de relations industrielles. Dans le secteur public en particulier les directeurs hiérarchiques (*line managers*) ont perdu le contrôle de l'arbitrage au profit des spécialistes en personnel. Eux et leurs homologues syndicaux tendent à empiler la jurisprudence comme des écureuils qui se préparent pour l'hiver, inconscients de l'effet néfaste des problèmes non résolus sur les lieux de travail.

Toutefois, j'ai le pressentiment d'un changement de direction et d'une nouvelle et bonne volonté d'explorer des formes alternatives de résolution des différends. Sur les lieux de travail, on tend à s'écarter du management hiérarchique et des tâches spécialisées pour adopter des approches nouvelles de résolution des problèmes. Cela se répercutera petit à petit et inévitablement dans les procédures de griefs et d'arbitrage qui sont étouffées par l'onéreux coût de notre modèle actuel d'arbitrage.

Les commissions des relations de travail

Les commissions des relations de travail ont généralement reçu l'appui des tribunaux canadiens. Elles sont rapidement venues à bout de l'argument qui les considérait comme des tribunaux supérieurs inconstitutionnels déguisés[22]. Les tribunaux leur ont donné de vastes pouvoirs et des modes d'agir convenablement expéditifs[23]. Durant les 25 premières années, le contrôle judiciaire était vigoureux, mais, en 1979, les tribunaux se sont restreints aux affaires impliquant l'excès de compétence ou l'erreur déraisonnable[24].

Les tribunaux ont été généreux dans leur reconnaissance de la spécialité et de l'expertise de nos commissions, et ont récemment reconnu compétence relativement à des questions concernant la Charte survenant à l'intérieur de leur domaine[25].

Les commissions canadiennes fonctionnent de façon terre-à-terre (*close to the ground*). La représentation bipartite demeure la norme et, dans l'ensemble, se porte bien. L'absence d'un modèle américain de partage entre l'administratif et le décisionnel a permis de garder le processus convivial et beaucoup plus rapide qu'au sud de la frontière. Les commissions canadiennes sont moins dépendantes des procédures légales et des opinions judiciaires divergentes que cela génère. Les procédures de médiation disponibles à l'intérieur des commissions des relations de travail sont une alternative de plus en plus attrayante pour le règlement des litiges.

Pronostic

Comment se porte à 50 ans le wagnérisme au Canada? Il souffre de vieillesse et fait face à une rude concurrence. Il court le risque de devenir marginalisé.

L'adoption du wagnérisme comme politique sociale a produit des avantages pour les non-syndiqués aussi bien que pour les syndiqués. Les conditions des employés se sont améliorées par l'instauration de la part des employeurs d'un « wagnérisme prophylactique » soit l'amélioration des conditions au sein des lieux de travail pour éviter la syndicalisation.

Le wagnérisme fut conçu comme outil de changement. S'en remettre à la négociation périodique risque de devenir une barrière au changement, les syndicats devenant les nouveaux conservateurs. Les consultations employeur-syndicat doivent être continues; nous ne pouvons pas attendre pour résoudre les conflits et nous ne devons pas abandonner la recherche de solutions en collaboration.

Les lois canadiennes doivent être harmonisées entre les juridictions et entre la multitude de mesures statutaires et contractuelles qui constituent notre droit du travail. Les droits incompréhensibles et inefficaces ne sont plus du tout des droits. Le coût de toutes ces diverses procédures est paralysant.

---

[22] *Voir Labour Relations Board of Saskatchewan c. John East Iron Works Ltd.* [1948] 4 D.L.R. 673 (P.C.).

[23] *Voir Tomko c. Labour Relations Board (N.-E.)*, [1977] 1 R.C.S. 112.

[24] Pour illustrer cette tendance, voir *Syndicat canadien de la Fonction publique, Section locale 963* c. *New Brunswick Liquor Corporation*, [1979] 2 R.C.S. 227. Pour une analyse de ce secteur, voir Jones et de Villars (1985, ch. 11).

[25] Voir *Cuddy Chicks Ltd.* c. *Commission des relations de travail de l'Ontario*, [1991] 2 R.C.S. 5.

Les gouvernements sont en train d'essayer de plus en plus de transférer les coûts des programmes de formation, de sécurité, et d'avantages sociaux à l'entreprise. Comme partenaires, les travailleurs et l'entreprise doivent saisir ce changement comme une chance de reprendre le contrôle de ces sujets et de les rendre administrables sur les lieux de travail.

La représentation collective n'est pas morte. Elle se porte étonnamment bien, particulièrement en ce qui à trait aux récentes expériences de la négociation concernant les professionnels et les semi-professionnels. Cependant, la flexibilité accrue dans les entreprises et le chômage chronique lui ont souvent laissé peu de mordant dans plusieurs secteurs traditionnels comme la construction.

Les dirigeants syndicaux font face à un défi nouveau et grandissant provenant de l'économie parallèle, le marché noir. Les ententes « sous la table » découragent la représentation syndicale parce que les conventions collectives impliquent des données salariales claires et inscrites avec précision. Les employeurs comme les employés ont souvent recours à des compromis de travail qui, à cause des impôts, ne pourraient pas survivre au grand jour (ou même a l'intérieur de la très ennuyeuse salle d'audience de la commission).

Nous devons travailler plus fort à la résolution des problèmes sur les lieux de travail. Des juridictions comme l'arbitrage fonctionnent mais sont souvent surutilisées. Elles représentent un coût énorme, souvent caché, de la représentation collective. Le wagnérisme trouve ses racines dans la pratique de modes informels de règlement des différends et nous devons réapprendre à nous en servir.

Le wagnérisme vivra encore pour un bon bout de temps et je suis convaincu que nous lui souhaitons tous du bien. Nous avons pour la plupart consacré nos vies à l'avancement de ses objectifs, à l'étude de ses procédés ou à la critique de ses imperfections. Il convient que nous lui souhaitions bon anniversaire!

Bibliographie

BEATTY, David M. 1987. *Putting the Charter to Work: Designing a Constitutional Labour Code*. Kingston, ON : McGill-Queen's University Press.

CARROTHERS, A.W.R. 1986. *Collective Bargaining Law in Canada*. 2e éd. Toronto, ON : Butterworths.

——. 1990. « Labour Law through the Prism of Paccar ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 45, nº 3, 585-611.

CASEBEER, Kenneth. 1989. « Drafting *Wagner's Act* ». *Industrial Relations Law Journal*, vol. 11, 73-131.

FORREST, Anne. 1993. « Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, nº 3, 409-438.

GOULD, William J. IV. 1993. *Agenda for Reform: The Future of Employment Relationships and the Law*. Cambridge, Mass. : MIT Press.

JONES, David Phillip and Anne S. de VILLARS. 1985. *Principles of Administrative Law*. 2e éd. Toronto, ON : Carswell.

MORRIS, Charles J. et al., dir. 1983. *The Developing Labor Laws*. Tome 2, 2e éd. Washington, D.C. : Bureau of National Affairs.

SIMS, Andrew. 1987. « Comment on *St.-Anne-Nackawick* ». *Alberta Law Review*, vol. XXV, nº 2, 296-304.

WEATHERILL, J.F.W. 1991. « Pour en finir avec la propagande » dans Allen Ponak, dir., *L'enseignement et la recherche en relations industrielles*. Rapport du 27e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec : ACRI, 57-61.

RENOUVEAU SYNDICAL – NOUVELLES ORIENTATIONS

Cristopher R. Schenk
Fédération du travail de l'Ontario

Introduction

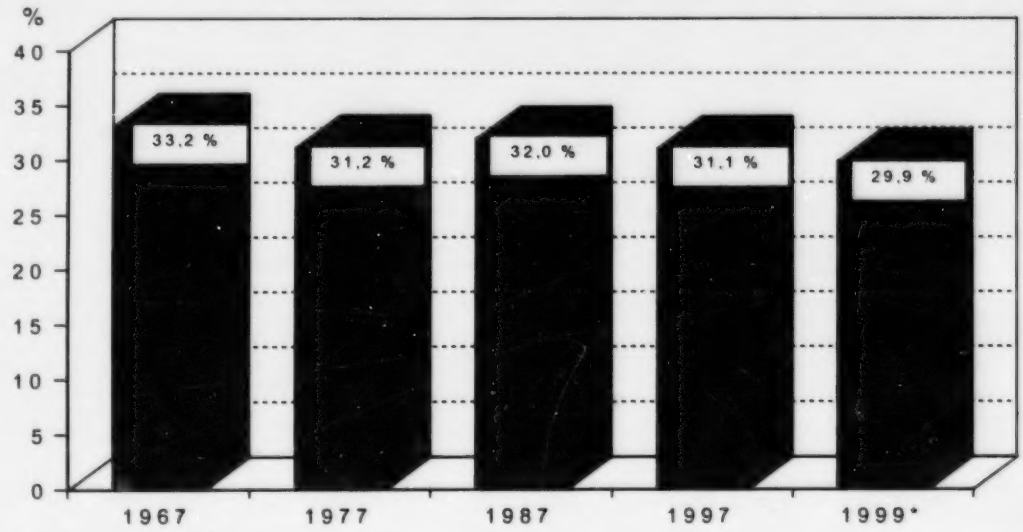
Avec l'avènement du XXI[e] siècle, un débat clé s'engage dans le milieu syndical au sujet des changements de perspectives et de pratiques nécessaires à un renouveau syndical. La discussion s'est amorcée aux États-Unis puis s'est propagée à l'Australie, à la Grande-Bretagne, au Canada et à d'autres pays. Elle s'articule autour d'une opposition entre le « modèle de services » d'un syndicalisme d'affaires et le « modèle de syndicalisation » [*organizing model*] d'un syndicalisme de mouvement social. Dans le présent article, on traite de l'un et l'autre de ces modèles de syndicalisme en nous attachant au besoin d'édifier des syndicats par une action démocratique plus approfondie et l'adoption de perspectives nouvelles. Nous ferons valoir l'intérêt pour les syndicats de relever le défi d'un syndicalisme de mouvement social.

Il est tout à fait impérieux de changer l'orientation et la structure des syndicats pour pouvoir relever avec succès de multiples défis : restructuration et rationalisation du milieu de travail, montée d'une main-d'œuvre précaire, chômage persistant et intervention réduite de l'État.

La question du renouveau syndical est importante pour diverses raisons. La première concerne la situation et le rôle des syndicats dans la société d'aujourd'hui. Aux fins d'évaluation, les taux et les tendances ci-après en matière de syndicalisation sont présentés. Le tableau 1 illustre le cas du Canada, qui a un taux de syndicalisation de 29,9 %. Malgré des tendances comme le mouvement de décroissance du syndicalisme dans le secteur privé et la croissance

Graphique 1

Effectifs syndicaux au Canada
(en pourcentage des travailleurs rémunérés)



* De janvier à novembre

Source : Enquête sur la population active, Statistique Canada

Ce document est une version abrégée d'une communication présentée à l'occasion du 37[e] congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles, qui s'est tenu à Edmonton, à l'Université de l'Alberta, du 25 au 27 mai 2000.

du syndicalisme dans le secteur public, le Canada se distingue par une remarquable stabilité au fil des décennies comparativement à ce qui se passe dans bien d'autres pays. Néanmoins, dans un énoncé de politique, le Congrès du travail du Canada (1999) s'exprime ainsi : « En 1998, la situation n'était pas rassurante. *Les effectifs syndicaux avaient diminué de 150 000 personnes depuis 1992 pour se situer à un peu plus de 3,9 millions, ce qui représentait moins du tiers (32,5 %) des travailleuses et travailleurs rémunérés*. » Bref, même si les taux canadiens marquent seulement un léger recul, ils ne paraissent positifs qu'en regard des baisses plus marquées qui ont été relevées ailleurs.

Par comparaison, le taux de syndicalisation en Australie a chuté, passant de 51 % en 1976 à 28 % en 1998. Aux États-Unis, dans un mouvement de décroissance qui s'est étendu sur des décennies, ce même taux a fléchi et se situe maintenant à 14 %. En Grande-Bretagne, il s'établissait à 57 % en 1979, mais en 1997 il n'était plus que de 30 %.

Deuxièmement, malgré l'évolution à la baisse des taux de syndicalisation, les faits montrent que la syndicalisation est encore un bon moyen d'améliorer le niveau de vie. Les agences nationales de statistiques ont longtemps décrit l'avantage de travailler dans un milieu syndiqué versus un milieu non syndiqué – ce que l'on appelle souvent l'avantage syndical – en fonction d'une simple dichotomie syndicalisation/absence de syndicalisation. Dans une analyse comparative plus précise de cette dichotomie, on doit aussi tenir compte des professions, du clivage secteur public/secteur privé, des régions, de l'emploi à plein temps et à temps partiel, et de l'échelle de taille des lieux de travail. Comme les travailleurs syndiqués sont plus susceptibles d'adhérer à un régime de retraite et à des régimes d'assurance et que ces régimes sont souvent plus riches que ceux en milieu non syndiqué, il faut également tenir compte de ces différences. Le tableau 2, donne un exemple américain : selon Mishel, Bernstein et Schmitt (1999, p. 185), l'avantage syndical corrigé pour les facteurs précités est de 21 % pour les salaires et de 27,8 % pour la rémunération globale.

Une troisième raison pour laquelle la question de la force des syndicats est importante réfère à un éventail peu connu, mais des études importantes démontrent qu'un mouvement syndical puissant, définie par les taux de syndicalisation, est liée aux aspects suivants : une plus grande égalité des revenus avant et après impôt; un niveau inférieur de chômage et d'inflation; une législation plus vaste en matière de bien-être social; une proportion plus élevée de fonctionnaires principalement pour la prestation des programmes sociaux nécessaires et une pauvreté moindre (Robinson, 1994, p. 661). En grande partie, l'incidence du mouvement syndical dépend de certains

Tableau 2

Avantage syndical aux États-Unis sur le plan des salaires et des avantages sociaux

	Salaires	Rémunération globale*
Ensemble des travailleurs		
Travailleurs syndiqués	17,60 $	23,48 $
Travailleurs non syndiqués	14,29 $	17,28 $
Travailleurs syndiqués		
Avantage	3,31 $	6,20 $
Travailleurs syndiqués	23 %	35,9 %
Pourcentage		
Avantage après correction**		
Travailleurs syndiqués	21 %	27,8 %

* La rémunération globale comprend à la fois les salaires et les avantages sociaux des régimes d'assurance et de retraite.

** Dans cet avantage syndical après correction, on tient compte de l'emploi à plein temps, du secteur d'activité, de la profession, du secteur public, de la région et de la taille du lieu de travail (1994).

Source : Mishel, Bernstein et Schmitt (1999, p. 185).

facteurs du marché du travail comme la diminution du chômage et la multiplication des emplois mieux rémunérés. Un autre facteur qui entre en ligne de compte est un avantage social supérieur tenant à des politiques sociales plus avant-gardistes en ce qui concerne l'universalité des soins de santé et la fiscalité (Cameron, 1998, p. 219 à 259). Il y a aussi des indications, étonnantes aux yeux de certains, selon lesquelles ces constatations vaudraient pour les États-Unis comme pour d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique. D'après Lerner (1996, p. 3), une société juste et démocratique est tributaire de la puissance du mouvement syndical.

Modèles de syndicalisme

Dans les années 1980 et 1990, on a observé une forte montée des inégalités et du phénomène de la restructuration économique, le plus souvent avec son cortège de mesures de rationalisation des entreprises, de politiques de flexibilité, de nouveaux modes de gestion des ressources humaines, de constats d'aggravation du chômage, d'insuffisances en ce qui concerne la rémunération des formes atypiques d'emplois, de déréglementation et de privatisation, de révolutions technologiques incessantes et de compressions de services sociaux (Kumar, Murray et Schetagne, 1998). C'est dans ces circonstances qu'est née la quête d'un renouveau syndical et de nouvelles perspectives à caractère systémique. Bill Fletcher et Richard Hurd (1998, p. 37) ont fait remarquer à propos du mouvement syndical américain – mais cette observation peut aussi valoir pour le Canada – que le mouvement syndical de l'après-guerre, qui reposait sur une trêve sociale avec le capital et sur l'inéluctabilité apparente de l'élévation du niveau de vie, a heurté un énorme iceberg destructeur.

Il a fallu bien des années de recul syndical aux États-Unis pour qu'on se mette à regarder le problème en face. Ce n'est que dans les années 1990, alors que le taux de syndicalisation était relativement stable, avec l'arrivée de gouvernements droitistes et antisyndicaux avérés et l'effritement tardif de la trêve de l'après-guerre, qu'on a entrepris à l'échelle du Canada une sérieuse réévaluation.

En 1988, la FAT-COI publiait sous le titre *Numbers that Count* un manuel d'organisation syndicale où on conceptualisait le débat sur le recul syndical en opposant le « modèle de services » de la direction des syndicats locaux (aider les gens en réglant les problèmes pour eux) au « modèle de syndicalisation » (associer les syndiqués à la recherche de solutions) (Diamond, 1988, p. 6).

Quelles qu'en soient les limites, une telle dichotomie introduite dans le débat a frappé l'imagination des milieux syndicaux aux États-Unis et sous-tendu une discussion vive et incessante. Russo et Banks (1996) font clairement ressortir la différence entre ces deux modèles :

Modèle de services

- les dirigeants syndicaux règlent les problèmes pour les membres;
- le syndicat s'en remet aux modes de règlement des griefs et à l'arbitrage;
- les syndiqués demeurent passifs ou se bornent à répondre aux demandes de collaboration de leurs dirigeants;
- ils comptent sur des spécialistes et le personnel des syndicats;
- ces derniers créent des voies de communication fermées et secrètes;
- les syndicats sont centralisés et surdirigés;
- les syndicats en viennent à être à la remorque des patrons et réagissent à ce que font ceux-ci au lieu d'agir;
- on fait une distinction entre les activités de syndicalisation internes et externes.

Modèle de syndicalisation

- on incite les syndiqués à participer à la solution des problèmes par une démarche collective;
- on ne se limite pas au cadre de la négociation collective;
- on s'occupe d'éducation, de communication et de participation des membres;
- on développe les compétences des syndiqués et mise sur les compétences acquises;
- on met l'information en commun et crée des canaux de communication ouverts;
- a une structure organisationnelle décentralisée;
- on agit indépendamment des patrons, et ce, d'une manière proactive;
- on n'établit aucune distinction entre les activités de syndicalisation internes et externes.

Source : *Russo and Banks (1996).*

Dans la pratique, une tension s'exerce constamment entre ces modèles (Fletcher et Hurd, 1998, p. 43). En effet, les syndiqués ont été nombreux à se montrer plus intéressés par les services dans leurs dossiers de règlement de griefs et d'arbitrage et dans la négociation de nouvelles conventions collectives que par la nécessité d'affecter leurs cotisations syndicales aux progrès de la syndicalisation. En outre, de nouvelles inquiétudes sont nées dans les syndicats lorsque le personnel formé aux services à rendre aux membres a vu ses compétences et sa valeur perdre de leur intérêt. Le personnel syndical a dû faire face à de nouvelles attentes en matière de participation des membres et de syndicalisation.

Cependant, il est apparu que la transition au nouveau modèle de syndicalisation entraînait un surcroît de travail, en particulier pour les syndiqués et les travailleurs syndicaux qui étaient affectés en plus grand nombre aux tâches de syndicalisation, et que cela les obligeait à faire de plus longues heures (la semaine, le soir et la fin de semaine). C'est ainsi que les cas d'épuisement professionnel se sont multipliés dans le personnel. L'opérationnalisation du modèle de syndicalisation a provoqué des bouleversements dans le fonctionnement et la structuration des syndicats, ainsi que de constantes réévaluations. Tout ce temps, il y a eu, et il y a encore, le besoin de clarifier quels changements étaient nécessaires et pourquoi.

Démocratie et visions nouvelles

Si le but est de bâtir des syndicats solides et puissants pour mieux protéger et améliorer la vie des syndiqués et des travailleurs en général, il faut renforcer l'action démocratique. Pourquoi? On peut brièvement répondre qu'il existe un lien étroit entre la croissance et la force des syndicats, d'une part, et la démocratie syndicale, d'autre part.

Un syndicalisme de mouvement social entend retracer la « frontière du contrôle » par ses propres pratiques et mesures qui visent à faciliter la participation syndicale et le contrôle démocratique en créant des alliances avec des coalitions clés du milieu, lequelles livrent une incessante lutte pour le changement et par une nouvelle vision idéologique permettant de soumettre à un examen critique les dossiers sociaux, économiques, culturels et politiques plus vastes. En ce sens, il met en œuvre des stratégies visant l'action concrète unifiée. Dans le cadre de la négociation collective, un syndicalisme de mouvement social s'occupe tant des questions particulières qui se posent dans les lieux de travail que des enjeux à l'échelle de la société. D'après Gindin (1995, p. 268), le syndicalisme de mouvement social se manifeste dans la nature des demandes en négociation collective, la portée des activités des syndicats, les façons d'aborder les enjeux du changement et enfin, le sentiment d'appartenir d'emblée à un mouvement plus large qui peut certes subir des échecs, mais qui ne saurait être détruit. Même si ce syndicalisme a toujours mené son action à l'extérieur de l'arène parlementaire, les alliances avec les partis politiques ne sont pas à exclure et, dans certaines circonstances, pourraient se révéler mutuellement avantageuses.

L'expérience de la démocratie syndicale nous indique clairement que plus les syndiqués ont voix au sein de leur syndicat, plus ils sont associés aux décisions qui s'y prennent, plus ils seront en mesure de connaître les questions de l'heure et de s'y intéresser et plus, par conséquent, le syndicat jouera un rôle déterminant. Devant les forces commerciales et sociales dominantes, la démocratie peut représenter un puissant instrument de solidarité, c'est-à-dire une solidarité renouvelée ayant pour base des syndiqués responsabilisés. Si les syndiqués s'émancipent vraiment, les syndicats seront plus forts. Ceux-ci ont besoin de ce pouvoir accru pour répondre aux besoins de leurs membres en vue d'améliorer les salaires et les conditions de travail. Si l'on veut adopter les finalités plus larges d'un syndicalisme de mouvement social, une telle transformation est d'autant plus nécessaire. Si l'on cherche à combler les aspirations et les besoins fondamentaux des travailleurs, les syndiqués deviennent encore plus actifs, et l'on se trouve à attirer les travailleurs des milieux non syndiqués. Il y a donc un lien direct entre la transformation des syndicats dans l'esprit d'un mouvement social et la conquête des milieux où les syndicats ne sont pas encore implantés. Eisenscher (1999, p. 218) fait observer que la lutte pour la démocratie syndicale fait partie intégrante des efforts visant à rétablir les effectifs et l'influence des *syndicats et que pour transformer les syndicats et rajeunir le mouvement ouvrier, il faut conjuguer activisme et responsabilisation.*

Le moteur même de cette revitalisation est la démocratisation des syndicats. Dans ce cas, les syndiqués plus scolarisés et plus mobilisés acquièrent la capacité de diriger et d'administrer leur syndicat, ainsi qu'une nouvelle confiance en eux-mêmes en tant qu'individus et en tant que groupe. C'est seulement de cette manière que peut être décloisonnée une

main–d'œuvre stratifiée et divisée en de nombreuses unités de négociation avec une abondance de conventions collectives et de syndicats aux cultures et aux traditions diverses. C'est ainsi que naîtra la nouvelle solidarité de classe qui s'impose.

Si le modèle de syndicalisation s'oppose au modèle de services reçus passivement en vue de stimuler l'activité, l'éducation et la participation des membres, il le fait sans avoir une autre vision claire ni même conscience de l'importance de la chose. C'est là une lacune de taille, puisque l'acceptation d'une nouvelle vision commune facilite l'adoption de stratégies unificatrices tant dans les dossiers de négociation collective que dans les dossiers sociaux plus généraux. Le mouvement syndical a besoin d'une vision du monde centrée sur le travailleur et qui aide à comprendre les événements et les forces sociales à l'œuvre dans le monde. C'est un moyen d'établir le lien entre notre expérience quotidienne et les insuffisances du présent, d'une part, et l'idéal que nous imaginons, d'autre part. Le syndicalisme envisagé comme mouvement social propose une vision qui, dépassant les divers lieux de travail, embrasse le mouvement syndical et la société dans leur globalité. Il est nécessaire d'opérer un tel rapprochement pour tenir compte de la mondialisation croissante et ainsi pouvoir jauger sa situation plus justement et être, par conséquent, plus en mesure de l'améliorer. D'après Gindin (1995, p. 268), un syndicalisme de mouvement social est synonyme de transformation du syndicat en un véhicule permettant aux syndiqués non seulement de faire valoir leurs demandes dans le cadre de la négociation collective, mais aussi de mener activement la lutte pour tout ce qui influe sur les travailleurs dans leur milieu et leur pays.

Dans un lieu de travail particulier, des questions ayant un effet direct sur les membres peuvent se poser, par exemple, le recours à la sous-traitance. Dans ce cas, on doit faire le lien avec la société comme réalité plus générale. Autre possibilité, des questions peuvent influer sur toute la société, travailleurs syndiqués ou non, population à faible revenu ou à revenu moyen, etc., nécessitant d'établir un lien précis avec les syndiqués d'un lieu de travail en particulier. Quelles que soient les circonstances, le débat et l'éducation démocratiques sont extrêmement importants si l'on veut clarifier les questions et mieux sensibiliser les gens aux mesures à prendre. Les structures syndicales se doivent de préparer un tel débat.

Parfois, des rassemblements et des protestations de masse s'imposent. Comme exemple éloquent pour l'Amérique du Nord, mentionnons les « Journées d'action de l'Ontario » où les syndicats et les groupements communautaires ont fermé tous les lieux de travail dans 12 villes et tenu des manifestations à l'échelle de la province. Les grands enjeux étaient la défense et l'amélioration d'un régime universel de services de santé, la sauvegarde d'une instruction publique de qualité et le rétablissement ou le maintien de services sociaux essentiels malgré les compressions budgétaires du gouvernement. Dans ce programme populaire parallèle, on parlait aussi de la nécessité pour l'État d'adopter des politiques de plein emploi et du besoin d'une plus grande équité dans la répartition de la richesse et des nécessités de la vie comme des logements à prix abordable. Chacune de ces questions avait de l'importance tant pour les syndiqués que pour le reste de la population, établissant ainsi un nouveau programme d'action à opposer au conservatisme de l'État. Le débat incitait à une réflexion sur l'état général de la société. De cette lutte est née une nouvelle façon de voir les choses. De nouvelles structures se sont dégagées dans ce contexte de changement, mais elles sont restées plutôt discrètes étant donné la courte durée et la nature des mobilisations.

Le recours à la sous-traitance est aussi une question d'intérêt pour la collectivité tout entière. Peut-on garder de bons emplois dans la collectivité et celle-ci régressera-t-elle si ces emplois vont ailleurs? Dans ce dossier comme dans d'autres, des questions s'ajoutent : pourquoi les employeurs veulent-ils recourir à la sous-traitance au lieu de garder les emplois dans le milieu? Comment pourrait-on créer plus d'emplois et des emplois durables? Pourquoi ce qu'il y a de plus économique est-il toujours préférable aux yeux d'un employeur, surtout quand il s'agit des coûts de main-d'œuvre, c'est-à-dire des revenus des travailleurs? Pourquoi la main-d'œuvre précaire connaît-elle une croissance exponentielle et comment nouer des liens de solidarité avec elle? Qu'est-ce que « le marché » au juste? Pourquoi les impératifs de la concurrence prédominent-ils toujours chez les employeurs par opposition aux impératifs de plein emploi? La production devrait-elle toujours être une quête d'argent ou y a-t-il une meilleure façon de l'envisager? Voilà des questions fondamentales que nous soulevons théoriquement ici, mais qui peuvent aussi facilement se dégager d'un contexte particulier et se discuter par rapport à des préoccupations ou à des campagnes bien précises en milieu de travail.

On ne devrait pas sous-estimer l'importance de présenter et de débattre de nouvelles idées dans des contextes particuliers. En grande partie, la lutte pour la démocratie et le renouveau syndical en est une de conquête des cœurs et des esprits chez les travailleurs.

Un mouvement de changement à lancer

Dans les grands syndicats regroupés au sein de centrales tels que le Congrès du travail du Canada (CTC), la FAT-COI ou la British Trades Union Congress, une culture de démocratie syndicale existe déjà, quoique encore incomplète. Déjà, un certain nombre de syndicats comptent des éléments appréciables de syndicalisme de mouvement social. La question est donc de savoir comment on pourra bâtir sur les éléments déjà en place.

Comment peut-on élargir les processus de démocratie syndicale pour donner plus de pouvoirs à la base? Plusieurs changements viennent à l'esprit : élection directe d'un plus grand nombre de responsables syndicaux, sans oublier les membres clés du personnel (comme au Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes), droit de révoquer des élus dans certaines circonstances à définir clairement, structures génératrices d'une démocratie directe et instauration de régimes de rotation des emplois. Il pourrait y avoir roulement, par exemple, entre les activistes locaux, les responsables élus et les membres du personnel à plein temps. Les activistes devraient avoir la possibilité d'occuper des postes syndicaux à plein temps pendant un certain temps pour ensuite revenir à leur lieu de travail et à leur section locale. Dans le cas des membres du personnel à plein temps, la convention collective devrait contenir des dispositions qui les obligent à revenir périodiquement dans leur milieu de travail, pour leur permettre de renouer avec les politiques syndicales de la base. Il s'agit de compter sur des groupes, nouveaux ou renouvelés, d'activistes ayant une expérience plus concrète de la base, c'est-à-dire d'activistes-travailleurs qui participent à la fois à la prise et à l'exécution des décisions.

L'expérience des diverses activités syndicales – qu'il s'agisse de traiter des griefs à l'échelon local, de réaliser des campagnes pansyndicales, de présider des réunions locales ou de consacrer tout son temps à aider les membres à régler des problèmes de santé et de sécurité – permet de développer les capacités individuelles et collectives, de donner de nouveaux points de vue critiques (tout particulièrement si ceux-ci se combinent à une formation syndicale approfondie) et de faire naître la confiance nécessaire. Des questions sont soulevées, notamment: quelles sont les contraintes qu'impose le pouvoir des entreprises aux syndiqués? Quelles sont les contraintes liées aux structures et aux lois de l'État en matière de relations du travail? Suivent logiquement les questions suivantes : comment s'attaquer à de telles contraintes? Quelles sont les solutions de rechange à ces dernières?

Dans une véritable démocratie syndicale, le syndicalisme fait partie intégrante de ce qu'on fait et de la façon dont on agit en milieu de travail et avec ses collègues tous les jours. C'est l'objectif souverain consistant à essayer d'améliorer la vie des travailleurs, lesquels représentent la vaste majorité des membres de la société.

Ces deux questions – celles de la démocratie et de l'adoption d'une vision nouvelle – sont liées à la perspective plus générale d'un mouvement de changement et aux *orientations* à adopter pour frayer des voies nouvelles, développer les capacités propres aux membres et nous entraider afin de prendre en main notre destinée du point de vue social et économique. Les aspects particuliers varient d'un endroit à l'autre, mais deux questions s'ajoutent, celles du rôle des responsables élus et des effets sur le personnel des syndicats.

Les dirigeants devront fixer des orientations, expliciter la vision et les finalités adoptées démocratiquement et diriger leur application stratégique, ce qui devra être décidé dans un cadre de pluralisme et de débat permanent. Le pluralisme tient compte de la diversité des points de vue et de la multiplicité des identités. Le besoin tant de respecter l'identité des gens comme féministes, environnementalistes, membres d'une communauté ethnique, etc., que de créer en même temps l'unité requise pour la défense des besoins et des aspirations des travailleurs reste à combler. Pour que cet impératif devienne réalité, il faudra de nouvelles qualités en matière de leadership. Les dirigeants devront être plus responsables et plus accessibles qu'auparavant. Ils devront aussi accorder plus d'importance au sentiment d'appartenance et tenir compte de la nouvelle réalité d'une base syndicale ayant plus voix au chapitre et jouissant de pouvoirs accrus. Une telle évolution est difficile mais possible.

Un dirigeant qui comprend et convient qu'il doit rendre plus de comptes à la base, qui discute des idées, des stratégies et des tactiques nouvelles, va plus loin dans la voie de la démocratie syndicale et crée plus de structures horizontales en vue de faciliter cette démarche. Comme Eaton (1995, p. 6) l'indique, l'exercice du leadership suppose une relation qui donne lieu à une transformation tant chez les dirigeants que chez les dirigés et qui fait appel à l'émancipation plutôt qu'à la domination.

Le personnel des syndicats aura aussi un rôle à jouer dans ce processus de modification ascendant. Il y aura des choix difficiles à faire et de nouvelles manières de faire les choses. À mesure que les syndiqués se livreront à des échanges d'idées, établiront de nouvelles orientations et exerceront un plus grand contrôle sur la réalisation des activités convenues, le personnel pourrait résister – ce qui compliquerait le processus – ou s'associer au mouvement avec un esprit ouvert. La route peut être longue, cahoteuse, mais elle peut aussi être plus créatrice et procurer une plus grande satisfaction personnelle. La démarche collective visant à élaborer une vision nouvelle, à établir de nouvelles orientations, à élargir la base syndicale et à mettre en place de nouvelles structures démocratiques pour un meilleur contrôle par la base peut se révéler libératrice comparativement à une démarche où on se pose en représentant ou en défenseur non élu de la base.

Le syndicalisme comme mouvement social

Pour la plupart des membres, « le syndicat » c'est l'unité de négociation de leur milieu de travail, leur section locale. C'est là que les membres vivent les relations de travail au quotidien et qu'ils peuvent le mieux exprimer leur point de vue et en venir à des consensus ou du moins à des conclusions quant aux mesures à prendre. C'est aussi là que le syndiqué moyen peut le plus facilement exercer un contrôle démocratique sur les questions touchant son travail et se défendre contre les attaques de l'employeur. C'est enfin à ce niveau que bien des objectifs des membres se réaliseront ou resteront lettre morte.

Ajoutons qu'au Canada et aux États-Unis, la négociation collective se déroule le plus souvent dans un lieu de travail à la fois. Il y a des modifications et des exceptions à cette règle, qu'il s'agisse de la négociation type dans l'industrie de l'automobile ou de la négociation conjointe du secteur public (fonctionnaires) et parapublic (hôpitaux). Il reste que les exemples qui suivent sont souvent applicables aux divers niveaux de la négociation et aux différentes sphères de compétence :

- On voit souvent les questions du recours à la sous-traitance et de la privatisation comme concernant les seuls travailleurs d'un établissement quelconque. Dans le secteur privé, on a recours à la sous-traitance pour diverses raisons et principalement par souci des prix de revient et, souvent, on transfère le travail soit en milieu non syndiqué où les coûts sont moindres – plus particulièrement les coûts de main-d'œuvre – ou à d'autres pays où la main-d'œuvre coûte encore moins cher. Dans la mesure où ils appartiennent à un syndicat, les travailleurs négocient collectivement contre la sous-traitance en vue de conserver leurs emplois. Comme bien d'autres questions, celle de la sous-traitance doit devenir une question d'intérêt public, car elle a des répercussions appréciables sur le bien public. Dans l'optique d'un syndicalisme de mouvement social, une section locale pourrait saisir toute la collectivité d'une telle question. Il faut prendre conscience du fait que protéger et multiplier les bons emplois dans une unité de négociation, c'est défendre et maintenir des emplois de qualité pour tous les membres de la collectivité.

Chez les travailleurs du secteur public et parapublic, cette question est directement liée à celle de la privatisation, car recourir à la sous-traitance, c'est le plus souvent faire appel au secteur privé. Là encore, le souci des prix de revient – et non pas des services – domine aux yeux des employeurs et du gouvernement. Il s'agit là encore d'une question qui doit être débattue sur la place publique, car elle concerne le maintien et, dans certains cas, la multiplication des services et des emplois dans la collectivité. Trop souvent pour les travailleurs, le recours à la sous-traitance et la privatisation entraînent des pertes d'emplois et des baisses de salaires. Les travailleurs doivent travailler dans des conditions qui ont empiré. Pour le public, ces mesures se traduisent souvent par une réduction des services et une imposition de tarifs d'utilisation. Bref, c'est un souci de rentabilité et non pas la constatation d'un besoin qui dicte la prestation de tels services. En révélant les véritables effets des réductions de services, les campagnes de sensibilisation populaire peuvent permettre à un

syndicat de mieux défendre de tels services et d'accroître son pouvoir de négociation en vue de ratifier des conventions plus avantageuses.

- Les services de santé comme régime médical universel font l'objet d'attaques idéologiques et de compressions budgétaires par les gouvernements néolibéraux. Les syndicats des milieux de la santé doivent en particulier lutter pour le maintien d'un système de santé complet et de qualité. Un tel système suppose de bons services de santé, une dotation suffisante en ressources humaines, des salaires équitables et des conditions de travail acceptables. Le lien est évident entre les conditions d'hospitalisation d'un malade et les conditions de travail des préposés aux soins. Il existe aussi un rapport avec les besoins en soins des enfants, des personnes âgées et des autres membres de la société, qu'ils soient syndiqués ou non. Ce sont ces rapports que l'on doit faire connaître par la campagne de sauvegarde du régime d'assurance-maladie. Pour mieux mener une telle campagne, on pourrait constituer des comités de coordination formés de travailleurs syndiqués, d'usagers du régime et de membres concernés de la collectivité. Ainsi, les questions de négociation collective quitteraient le niveau des besoins immédiats pour s'étendre au système de santé tout entier. Il serait alors possible non seulement de mieux défendre ce système, mais aussi d'unifier les divers éléments du marché du travail et de la collectivité aux fins d'une entreprise commune.

- Réduction des heures de travail – On constate de plus en plus que, dans bien des pays et notamment au Canada et aux États-Unis, les marchés du travail se font de plus en plus inégaux pour ce qui est des revenus et des heures de travail. Si on pense à la semaine de travail normale et à la main-d'œuvre syndiquée type, le monde professionnel est polarisé : à une extrémité, il y a la montée du travail atypique, c'est-à-dire du travail à temps partiel, contractuel, saisonnier et maintenant indépendant et, à l'autre, une augmentation des heures de travail. Cette constatation vaut particulièrement pour les pays anglophones. Dans le rapport *Growing Gap* sur les inégalités, on dit que, en 1973, la tranche de 10 % des familles canadiennes les plus riches jouissait d'un revenu neuf fois plus élevé que celui de la tranche de 10 % des familles les plus pauvres. En 1996, ces hauts revenus étaient 312 fois supérieurs à ces bas revenus. Selon ce même document, une remarquable symétrie voit le jour : alors qu'un emploi sur cinq est à temps partiel, presqu'un salarié sur cinq fait des heures supplémentaires dans une semaine quelconque (Yalnizan, 1998). Comme l'emploi et les heures de travail sont les principaux facteurs déterminants du revenu, personne ne s'étonnera que le fossé des inégalités se creuse.

Il y a des mesures à prendre pour atténuer, voire renverser ce mouvement (O'Hara, 1993; Hayden, 1999). Il y a d'abord le rôle des gouvernements et des lois et ensuite des mesures qui intéressent plus directement les syndicats. On relève divers exemples de syndicats qui négocient une réduction des heures de travail. Un exemple d'une applicabilité plus générale est celui des usines de pâtes et papiers des villes du nord de l'Ontario et du Québec. Dans ce cas, des travailleurs relativement bien rémunérés ont accepté une diminution de leurs heures de travail et de leurs niveaux de revenu à condition que l'employeur se serve des économies ainsi réalisées pour embaucher plus de travailleurs. Le but de cette main-d'œuvre syndiquée est de créer de l'emploi pour les jeunes dans les localités reposant sur les ressources naturelles (Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, 1997; White, 1999).

Citons comme autre exemple le cas de l'usine de minifourgonnettes Daimler-Chrysler de Windsor (Ontario) où le Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile a mené bien des négociations en vue d'établir un troisième quart de travail permanent, ce qui a permis d'éliminer tout recours massif aux heures supplémentaires dans les deux autres quarts, de ramener à sept heures et demie (pour huit heures payées) le nombre d'heures de travail en quart de jour et de créer des centaines d'emplois à plein temps. À l'occasion des derniers pourparlers, on a pu obtenir une augmentation du nombre de congés payés (qui s'ajoutent aux vacances). Le syndicat avait d'abord négocié en 1993 l'octroi de trois semaines de congé supplémentaires à chaque travailleur par tranche de trois ans. Au cours des négociations de 1996, deux semaines ont été ajoutées et, dans les dernières négociations, la durée a été portée à six semaines (Van Alphen, 1999). On estime à 2 500 le nombre de nouveaux emplois que cette réduction du temps de travail a permis de créer.

Plus les gens occupant des emplois à plein temps bien rémunérés pourront négocier des diminutions du temps de travail, plus ils pourront se consacrer à d'autres activités (activités familiales ou loisirs). En réduisant le temps consacré à leurs activités professionnelles, les gens pourront se créer un certain espace d'action démocratique où ils pourront faire du travail communautaire à titre bénévole et se livrer à diverses formes de gestion démocratique comme la prise de décisions dans leur syndicat, leur lieu de travail et la société en général (Albo, Langille et Panitch, 1993).

On peut faire avancer la cause du syndicalisme comme mouvement social dans une large mesure en choisissant bien ses demandes aux fins de la négociation collective et la façon dont ses revendications seront formulées et calculées. La négociation collective sous ses diverses formes (création de comités à double participation syndicale et communautaire) peut se révéler avantageuse pour tous les intéressés. En élargissant les structures et en leur donnant un caractère plus global, on peut étendre la portée des questions à examiner. Le syndicat peut non seulement se donner plus de pouvoir de négociation, mais aussi vaincre ses propres particularismes et les solidarités sectorielles qui s'ensuivent (infirmières ou électriciens qui ne s'identifient qu'aux membres de leur profession, etc.) et ainsi occuper une place plus centrale dans la vie de ses membres et devenir plus attrayant pour les membres non syndiqués de la collectivité. Les démarches que nous venons d'esquisser ouvrent la voie à une *harmonisation des intérêts des travailleurs syndiqués avec ceux des membres non syndiqués de la collectivité*. C'est ainsi que les syndicats commencent à adhérer à un programme d'action sociale plus large avec la population. Cette nouvelle façon d'aborder les intérêts communs permet de produire de nouveaux activistes, de développer les capacités, d'amener de nouveaux membres à se joindre au syndicat en plus d'engendrer une nouvelle dynamique de changement.

Les structures comme instrument de renouveau syndical

Il y a d'autres structures syndicales à l'échelle d'une ville, d'une région ou du pays qui peuvent jouer un rôle de premier plan dans le renouveau syndical. Il y a d'abord les syndicats nationaux, les fédérations provinciales et les centrales syndicales. Ces derniers temps, le rôle des fédérations provinciales a été des plus importants, ainsi que l'illustrent les « Journées d'action de l'Ontario » dont nous avons déjà parlé. Devant les attaques et les compressions du gouvernement dont ont fait l'objet les services de santé et d'éducation, les leaders et les activistes syndicaux ont décidé de prendre des contre-mesures.

La Fédération du travail de l'Ontario est devenue à la fois le foyer de vifs débats des chefs au sujet des contre-stratégies les plus appropriées, et l'organe de coordination des manifestations contre les fermetures d'usines à l'échelle des villes dans la province. Les conseils ouvriers locaux, qui ont des liens étroits avec la collectivité, ont également joué un rôle clé. Réagissant aux grandes attaques des autorités et des employeurs, ils se sont révélés des foyers de solidarité de grève et ont mené des débats et des mobilisations intersyndicaux à une certaine échelle. Ils ont réussi dans une certaine mesure à aller au-delà des rangs syndicaux et à se lier aux coalitions communautaires : groupes de lutte contre la pauvreté, coalitions luttant pour les logements à prix abordable et les droits des locataires, groupements d'aide aux immigrants, coalitions à vocation féministe ou écologique, pour ne citer que ces quelques intervenants du milieu. Cette activité non seulement donne une voix aux travailleurs et leur permet de mieux se faire entendre, mais contribue aussi à changer qui et ce que nous sommes. Comme Hickscher (1988, p. 177) l'a fait remarquer d'un point de vue un peu différent, si un syndicat entend être efficace, il doit créer une unité autour d'une vision centrale plutôt que d'un contrat fixe. Ce qui est nécessaire à ses yeux, c'est un genre de syndicalisme qui remplace l'alignement organisationnel par une diversité coordonnée.

Solidarité internationale

Comme le pouvoir et la mobilité du capital se sont accrus grâce à des technologies habilitantes et que la concurrence s'est intensifiée à l'échelle mondiale au détriment du niveau de vie des travailleurs, les syndicats doivent trouver des façons innovatrices de lutter pour la justice sociale (Schenk et Anderson, 1995 et 1999). Cette constatation vaut pour les syndicats tant du secteur public et parapublic en raison des compressions de programmes sociaux que du secteur privé où le mouvement syndical s'en prend aux négociations à la baisse dans les sociétés transnationales. Les syndicats ont pour difficile choix, tant au niveau international qu'à l'échelon local et national, de se plier aux politiques des gouvernements et aux priorités des entreprises ou de les contester.

La crainte qu'inspire la mobilité du capital ainsi que la menace d'une réinstallation des entreprises dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont faibles, comme au Mexique, ont amené certains à réagir en établissant des « partenariats » avec les employeurs dans une malheureuse tentative en vue de chasser les « travailleurs concurrents » (Bronfenbrenner, 1996). Même s'ils entretiennent des soupçons à l'égard de telles alliances visant à accroître la productivité, les syndicats se laissent souvent dicter leur conduite par la peur qu'ils ont de l'impitoyable souci des employeurs pour les « résultats », des réinstallations d'entreprises et du chômage qui s'ensuit. L'évolution de la conjoncture dans des économies plus intégrées dans le monde appelle une réaction différente, non pas par une rivalité entre travailleurs que favoriseraient les employeurs, mais par la solidarité et la résistance internationales. *À un capital sans frontières doit faire pendant un syndicalisme sans frontières*. Une telle solidarité reposant sur d'étroits liens locaux et communautaires peut porter le pouvoir populaire à un maximum, mener à des victoires, quelque modestes qu'elles soient, et changer les programmes d'action et les perspectives. Wells (1998, p. 22) fait observer que la même intégration mondiale de la production qui permet à des employeurs comme Ford de mettre les travailleurs de différents pays en rivalité les uns avec les autres crée aussi la possibilité pour les travailleurs de s'allier les uns aux autres.

Pour les syndicats, le but aujourd'hui est d'apprendre à se transformer en des mouvements sociaux démocratisés et contrôlés par la base qui soient aussi intéressés et mobilisés au niveau local, provincial et national. Le syndicalisme a toujours soutenu que son existence reposait sur la solidarité des travailleurs. Ce n'est donc qu'en unissant les travailleurs – qui seraient autrement en rivalité les uns avec les autres – que l'on peut trouver la force de combler leurs besoins et leurs aspirations légitimes. Ce principe vaut indépendamment de l'unicité et du respect des cultures, des races, des religions, des couleurs, des sexes, des âges et des langues. Il vaut pour les lieux de travail et les pays, il vaut aussi par-delà les frontières nationales. Le principe essentiel est que la lutte pour l'amélioration de la condition humaine doit *s'internationaliser* et sortir de son isolement.

Il faudrait examiner plus amplement qu'on ne peut le faire ici les complexités que présentent les structures et les formes institutionnelles de syndicats les plus appropriées, comme les fédérations nationales et internationales (Confédération internationale des syndicats libres). Il reste que de nouvelles structures de participation comme les comités ou les réseaux de solidarité internationale constituent une nécessité à la lumière de l'orientation que nous avons choisie en vue de renforcer les liens entre les sections locales des syndicats et les collectivités et de mettre l'accent sur les besoins particuliers des lieux de travail et sur leur incidence sur la société.

Il importe que les dirigeants et le personnel des syndicats nouent des liens officiels et officieux avec leurs homologues internationaux. Il leur faut également échanger des visites pour voir de leurs propres yeux les conditions de travail et les luttes que mènent les travailleurs dans les pays où les salaires sont faibles. Il est toutefois de plus en plus évident que le mouvement de solidarité internationale doit dépasser le stade de telles visites et passer à des échanges entre travailleurs et à des stratégies coordonnées de négociation, surtout dans les cas où on a affaire à une même société transnationale. Les travailleurs ayant à affronter une même entreprise plurinationale doivent coordonner leurs stratégies de négociation, tout comme les employeurs fixent déjà le cadre et les principes de négociation tant centralement que localement. Les travailleurs du secteur public et parapublic doivent tirer des leçons des victoires et des défaites des uns et des autres lorsqu'ils sont confrontés aux politiques de compressions et autres politiques des gouvernements néolibéraux. Ces nouveaux besoins appellent de nouvelles formes de collaboration entre travailleurs et de nouvelles structures habilitantes. D'après Wells (1998, p. 490), le meilleur espoir pour les travailleurs, c'est un *syndicalisme de coordination* qui allie les capacités de mobilisation du milieu de travail et de la collectivité avec des stratégies nationales et transnationales.

Conclusion

Nous avons mis l'accent sur la transformation des syndicats mêmes plutôt que sur la transformation de la syndicalisation en soi. Ces aspects sont loin de s'exclure l'un l'autre, étant hautement interdépendants et chacun ayant un effet de renforcement sur l'autre. Il reste que les syndicats canadiens se sont inspirés des débats et des pratiques aux États-Unis pour s'attacher à la seule transformation de la syndicalisation en affectant plus de ressources et en adoptant des tactiques et des stratégies nouvelles. Ce changement est certes nécessaire et important,

puisque les syndicats doivent pousser la syndicalisation plus que jamais, mais cette action, qui ne tient pas compte du défi encore plus grand de transformer les syndicats eux-mêmes, ne peut suffire.

Pour affermir le contrôle de la base sur les décisions syndicales, c'est-à-dire renforcer la démocratie syndicale (tant représentative que directe) et susciter une nouvelle vision pour le mouvement syndical et la société en général, il faut à la fois améliorer ce qui est déjà syndiqué par une activation de la base et pousser la syndicalisation à l'extérieur en vue d'attirer d'autres travailleurs dans le mouvement syndical. Les approches que nous avons évoquées en matière de négociation collective, où on insiste à la fois sur les besoins particuliers des unités de négociation et sur les intérêts plus généraux de la société, sont autant d'exemples de la façon dont les activistes syndicaux et communautaires peuvent nouer des liens, surmonter les clivages sectoriels et harmoniser leurs objectifs par des actions communes et mutuellement avantageuses.

Avec l'avènement du XXI[e] siècle, un syndicalisme de mouvement social devra relever dans son cheminement un défi permanent, mais toujours nouveau, celui des liens entre les syndicats et les partis politiques. Au cours du siècle dernier, les syndicalistes en sont venus à reconnaître l'importance d'un véhicule politique et ont lancé ou appuyé des partis politiques appartenant à la social-démocratie ou au mouvement travailliste. Ces relations ont influé sur les politiques du travail jusqu'à présent, les États-Unis étant une exception contemporaine digne de mention à cette règle. Avec le démantèlement en cours de l'État providence de l'après-guerre et le passage à la modération de la social-démocratie politique au Canada et ailleurs, ces rapports sont devenus hautement problématiques, voire invivables. Voilà une question qui mériterait qu'on s'y attarde plus longtemps. Si on la mentionne ici, c'est pour faire ressortir la nécessité de pousser la recherche pour mieux comprendre les défis qui nous attendent.

Disons enfin que toute volonté de changement doit manifestement s'incarner dans des actions précises pour que le changement souhaité se réalise. Elle ne peut en rester au niveau de concept. Pour faciliter le changement, il faut démocratiser les syndicats davantage et se doter d'une vision nouvelle, mais ce sont les gens qui se consacrent activement à une politique de renouveau qui en sont les artisans. Ce faisant, non seulement ils développent une vision nouvelle et repensent les stratégies et les structures syndicales à la lumière de l'expérience acquise, mais ils se changent eux-mêmes aussi. *Lorsqu'on s'efforce de modifier les circonstances où on se trouve, on en vient par le fait même à changer son identité individuelle et collective*. Les nouvelles solidarités se forment par de nouvelles expériences, l'adhésion à de nouvelles idées qui chassent les idées désuètes, une conscience renouvelée, une confiance dans la viabilité du débat et de l'action commune et le fait de gagner de nouveaux adhérents au mouvement syndical et au mouvement de changement.

Il est difficile de transformer les syndicats, ne fût-ce que parce que ceux-ci sont à la fois en relation très étroite et en opposition avec le capital dans la relation travail-capital. Il n'y a pas de modèles parfaits ni de solutions miraculeuses. Une autre mise en garde s'impose : même le syndicalisme le plus participatif et le plus démocratique avec l'avantage d'une nouvelle vision unificatrice n'est pas une garantie de réussite, pas plus que le reste. Il s'agit plutôt de conditions préalables à la clarification des objectifs du syndicalisme et à l'élaboration des tactiques les plus appropriées. Le but était de faire un pas en avant, de revitaliser le modèle de syndicalisation pour aller plus loin, vers un syndicalisme démocratique de mouvement social. Cette démarche permettra peut-être aux travailleurs de se donner une nouvelle identité collective et de mieux maîtriser leur destinée.

Bibliographie

ALBO, Gregory, David LANGILLE et Leo PANITCH (éd.). *A Different Kind of State? Popular Power and Democratic Administration*. Toronto, ON: Oxford University Press, 1993.

BANKS, Andy et Jack METZGAR. « Participating in Management: Union Organizing on a New Terrain ». *Labor Research Review*, nº 14 (automne 1989).

BRONFENBRENNER, Kate. *The Effects of Plant Closing or Threat of Plant Closing on the Right of Workers to Organize*. Rapport présenté le 11 septembre 1996 au Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail (ANACT).

CAMERON, David. « Politics, Public Policy and Distributional Inequality: A Comparative Analysis ». I. Shapiro et G. Reeher (éd.). *Power, Inequality and Democratic Politics*. Boulder, Colorado: Westview Press.

CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA. *La syndicalisation pour continuer à faire toute la différence*. Énoncé de politique présenté à la 22e Assemblée statutaire qui s'est déroulée du 3 au 7 mai 1999. Publié en anglais sous le titre : *Organizing to Keep Making All the Difference*.

DIAMOND, Virginia. *Numbers that Count: A Manual on Internal Organizing*. 1988.

EATON, Susan C. « Union Leadership Development in the 1990s and Beyond ». *Workplace Topics*, vol. 4, nº 2 (décembre 1995).

EISEINSCHER, Michael. « Critical Juncture: Unionism at the Crossroads ». Bruce Nissen (éd.), *Which Direction for Organized Labor?* Detroit: Wayne State University Press, 1999.

FLETCHER, Jr., Bill et Richard W. HURD. « Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions ». K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. Hurd, R. Oswald et R. Seeber (éd.). *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1998.

GINDIN, Sam. *The Canadian Auto Workers: The Birth and Transformation of a Union*. Toronto, ON: James Lorimer and Company, 1995.

HAYDEN, Anders. *Sharing the Work, Sparing the Planet: Work Time, Consumption & Ecology*. Toronto, ON: Between the Lines, 1999.

HICKSCHER, Charles. *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation* New York: Basic Books, 1988.

HURD, Richard. *AFL-CIO Representation Project: Final Report*. 1er octobre 1998.

KUMAR, Pradeep, Gregor MURRAY et Sylvain SCHETAGNE. « Les changements dans les milieux de travail : impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats ». *Gazette du travail*, (hiver 1998) Ottawa, Développement des ressources humaines Canada. Publié en anglais sous le titre : « Workplace Change in Canada: Union Perceptions of Impacts, Responses and Support Systems ».

LERNER, Stephen. « Reviving Unions ». *Democracy Project* (mai 1996).

MISHEL, Larence, Jared BERSTEIN et John SCHMITT. *The State of Working America, 1998-1999*. Ithica, N.Y.: Cornell University Press, 1999.

O'HARA, Bruce. *Working Harder Isn't Working*. Vancouver, B.C.: New Star Books, 1993.

ROBINSON, Ian. « NAFTA, Social Unionism and Labour Movement Power in Canada and the United States ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, nº 4 (1994).

RUSSO, John et Andrew BANKS. *Teaching the Organizing Model of Unionism and Campaign-Based Education: National and International Trends.* Rapport présenté à la AFL-CIO/Cornell University Research Conference on Unions Organizing, Washington, D.C., 1er avril 1996.

SCHENK, Christopher et John ANDERSON. *Re-Shaping Work: Union Responses to Technological Change*. Toronto, ON: Fédération du travail de l'Ontario, Technological Adjustment Research Programme, 1995.

SCHENK, Christopher et JOHN ANDERSON. *Reshaping Work 2: Labour, the Workplace and Technological Change*. Ottawa,ON: Centre canadien de politiques alternatives/Garamond Press, 1999.

SYNDICAT CANADIEN DES COMMUNICATIONS, DE L'ÉNERGIE ET DU PAPIER (SCEP). *Plus d'emplois, plus de plaisir : la réduction du nombre des heures de travail et le SCEP.* Ottawa, ON: 1997. Publié en anglais sous le titre : *More Jobs, More Fun: Shorter Hours of Work in the CEP.*

VANALPEN, Tony. « Ford Workers Relax in the SPA ». *Toronto Star.* Toronto, ON, 25 septembre 1999.

WELLS, Donald. « Building Transnational Coordinative Unionism ». Huberto Juarez Nunez et Steve Babson (éd.). *Confronting Change: Lean Production in the North American Auto Industry.* Detroit: Wayne State University Press, 1998.

WHITE, Julie. « Workers' Attitudes to Shorter Hours of Work ». Christopher Schenk et John Anderson (éd.). *Reshaping Work 2: Labour, the Workplace and Technological Change.* Ottawa, ON: Centre canadien de politiques alternatives/Garamond Press, 1999.

YALNIZAN, Armine. *The Growing Gap: A Report on Growing Inequality Between Rich and Poor in Canada.* Toronto, ON: Centre for Social Justice, octobre 1998.

« DE L'INCAPACITÉ À LA CAPACITÉ » : LE CANADA RECONNAÎT SES CHAMPIONS

Wolfgang Zimmerman, Directeur exécutif
Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail

Ceux qui ont été victimes d'un accident ou d'une maladie grave connaissent bien la déchéance douloureuse et souvent déprimante qui peut s'installer progressivement quand on perd son emploi, son revenu, son réseau social et qu'on n'a plus le sentiment d'être utile. Par ailleurs, l'employeur perd un bon employé, les collègues se retrouvent submergés de travail supplémentaire et le personnel des ressources humaines est doublement ralenti par l'embauche et la formation des remplaçants. La perte de productivité et les coûts cachés sont assumés par l'employeur, par les sociétés d'assurance et, en bout de ligne, par la société en général. Personne n'y gagne.

L'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail a été fondé au Canada, en 1994. Il s'agit d'un centre d'information, de formation et de recherche à but non lucratif qui s'est donné pour mandat de contribuer à réduire les coûts humains, sociaux et économiques liés aux accidents du travail, et ce grâce à l'établissement, en milieu de travail, de programmes conjoints de réinsertion.

Les accidents du travail au Canada

- En 1997, au Canada, les coûts salariaux se rapportant directement aux accidents du travail totalisaient 11 milliards de dollars, si l'on tient compte des indemnités versées aux accidentés et des prestations d'assurance-invalidité de courte et de longue durée.

- Par exemple, en Colombie-Britannique, les coûts se rapportant directement et indirectement aux accidents invalidants s'élèvent à 3,6 milliards de dollars par année.

- Ces chiffres correspondent à environ 9 % de la masse salariale dans cette province, soit environ 2 500 $ par travailleur chaque année.

- Si rien n'est fait, on estime que les coûts directs et indirects découlant des accidents du travail au Canada pourraient atteindre 30,5 milliards de dollars d'ici 2006.

- Selon certaines études, 35 % des coûts directs et indirects liés aux accidents invalidants sont assumés par les employeurs, et 27 % par les employés et leurs familles.

- Sur le plan financier, les travailleurs y perdent énormément. Par exemple, si un employé de 35 ans qui touche un salaire annuel de 50 000 $ est victime d'un accident invalidant et doit recourir à l'aide sociale, on estime qu'il aura perdu environ 799 000 $ en salaire à l'âge de la retraite.

- En 1999, les personnes aux prises avec des limitations fonctionnelles ne représentaient que 2,3 % de la population active au Canada, ce qui constitue une autre baisse par rapport au taux déjà peu élevé de 2,7 % enregistré l'année précédente.

- Selon une étude réalisée en 1999 dans l'un des principaux secteurs d'activité au pays, à savoir l'industrie des pâtes et papiers, le coût lié aux accidents du travail qui est directement assumé par les employeurs atteignait plus de 2 000 $ par employé. Cela se répercute directement sur le coût des produits de pâtes et papiers, auquel il faut ajouter entre 4,50 $ et 7,25 $ la tonne pour compenser les coûts liés aux accidents du travail.

- Des études montrent que lorsque personne n'intervient, seulement 50 % des victimes d'accidents invalidants retournent au travail après six mois d'absence et que ce taux chute à 20 % après un an, puis à 10 % après deux ans.

- En tout temps au Canada, de 8 à 12 % des membres de la population active (selon la profession) ne travaillent pas à cause d'un accident du travail et reçoivent, soit des indemnités pour accidents du travail de longue durée, soit des prestations hebdomadaires. Chaque année, des milliards de dollars sont perdus en prestations et en baisse de productivité.

Aujourd'hui, au Canada, les gouvernements, les entreprises et les syndicats accueillent avec enthousiasme un important renversement de tendance. En effet, la notion de gestion des limitations fonctionnelles par la réinsertion efficace en milieu de travail est en train de changer la façon dont les lieux de travail actuels répondent aux besoins des travailleurs accidentés. Au cœur de ce changement œuvrent des centaines d'innovateurs et de chefs de file méconnus qui font progresser les choses.

Avec l'aide financière d'importants partenaires du monde syndical, du milieu des affaires et du gouvernement, l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail a lancé un programme national visant à reconnaître les organisations et les personnes qui ont défendu les meilleurs principes de gestion des limitations fonctionnelles au travail et qui ont obtenu des résultats positifs et mesurables.

La première édition annuelle des Prix nationaux d'excellence en gestion de l'incapacité au travail en septembre 2000 sera présentée par l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, de concert avec d'importants commanditaires canadiens du secteur privé, des milieux syndicaux et du gouvernement. Ces prix visent à reconnaître et à récompenser les organisations et les personnes qui ont contribué à cette cause de manière exceptionnelle en mettant en œuvre des programmes fondés sur les principes que l'Institut et d'autres chercheurs dans le monde entier ont trouvés essentiels à la gestion efficace des limitations fonctionnelles au travail.

Il s'agit de programmes qui :

- montrent bien le leadership et la vision des gestionnaires;
- nécessitent de la créativité, de la collaboration et du dévouement;
- sont fondés sur la bonne entente entre le syndicat et l'employeur;
- sensibilisent à l'importance de la prévention des accidents, de la réadaptation et du retour rapide et sans danger au travail;
- contribuent à réduire les coûts humains et économiques liés aux accidents du travail.

Les candidatures aux Prix nationaux d'excellence seront examinées par un comité directeur composé de 14 représentants des partenaires. Ce comité est présidé par l'honorable David Vickers, juge de la Cour suprême de la Colombie-Britannique, qui a pendant longtemps appuyé les victimes d'accidents du travail dans les efforts qu'elles déploient pour mener une vie normale.

Les candidatures peuvent être présentées par des travailleurs, des syndicats, des employeurs, des fournisseurs de services des secteurs public ou privé et d'autres intervenants très actifs dans le domaine de la gestion des limitations fonctionnelles au travail.

Des prix seront décernés dans les catégories suivantes :

- Organisation/milieu de travail de petite taille (de 2 à 500 travailleurs, pouvant être une unité de production indépendante d'une grande entreprise) doté d'un programme interne de gestion des limitations fonctionnelles au travail;
- Organisation/milieu de travail de grande taille du secteur privé (plus de 500 travailleurs) doté d'un programme interne de gestion des limitations fonctionnelles au travail;
- Société d'État/organisme gouvernemental (plus de 500 travailleurs) doté d'un programme interne de gestion des limitations fonctionnelles au travail;
- Fournisseur de services du secteur privé (gestion des limitations fonctionnelles ou du retour au travail);
- Initiative du gouvernement ou d'un organisme constitué par une loi.

Deux autres grandes catégories ont été créées pour ceux qui ont contribué à la mise en place de pratiques efficaces en gestion des limitations fonctionnelles au Canada :

- Coordonnateur du retour au travail/spécialiste en gestion des limitations fonctionnelles au travail;
- Personne ayant fait preuve d'excellence en leadership public dans le domaine de la gestion des limitations fonctionnelles au travail.

Les finalistes seront avisés le 1er septembre et seront reconnus officiellement à la cérémonie de remise des prix, qui aura lieu à Ottawa, au cours du même mois. Les lauréats, en plus de recevoir un prix commémorant leurs réalisations, verront leurs noms annoncés dans le cadre d'une campagne publicitaire qui se déroulera à l'échelle nationale à l'automne 2000. D'autres informations sur la gestion des limitations fonctionnelles au travail, incluant une liste des lauréats des prix nationaux d'excellence et des études de cas sélectionnées, seront disponibles dans de futurs numéros de la *Gazette du travail*.

Pour de plus amples renseignements :

Institut national de recherche
et de gestion de l'incapacité au travail

Téléphone : en Colombie-Britannique, (250) 724-4344 ou
(250) 724-8745, et en Ontario, (613) 260-2951

Télécopieur : (250) 724-8776
Site web : www.nidmar.ca

Institut national de recherche et
de gestion de l'incapacité au travail

TRAVAIL, FAMILLE ET COLLECTIVITÉ : CONSTATATIONS CLÉS

Centre de statistiques internationales
Conseil canadien de développement social

Le besoin de concilier le travail et la famille constitue un défi important pour le Canada en ce début de siècle. La recherche commence tout juste à faire ressortir les interrelations entre le monde du travail et le monde de la famille, et la façon dont celles-ci touchent la vie des Canadiens et de leur famille, leur milieu de travail et leur collectivité.

Les recherches[1] montrent clairement que les exigences de l'un influence les autres. Plus particulièrement, le monde du travail rémunéré est beaucoup plus susceptible de perturber la vie familiale et communautaire que l'inverse. Les emplois exigeants et les milieux de travail rigides ont tendance à empiéter sur la vie personnelle des travailleurs, ce qui peut créer des problèmes ou aggraver ceux qui existent déjà, réduisant la performance des travailleurs.

La volonté de devenir plus concurrentiel économiquement en restructurant le milieu de travail a amplifié le conflit entre le travail, la famille et la collectivité, ce qui se traduit par un faible rendement au travail, un fort roulement de la main-d'œuvre, des insatisfactions ainsi que des problèmes de santé physique et mentale. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'exigences conflictuelles qui concernent le temps et l'énergie d'une personne. Le faible niveau de rendement et de bien-être a tendance à dépendre du niveau de *contrôle* qu'ont les personnes sur leur vie professionnelle, familiale et communautaire.

Les recherches démontrent que les employés œuvrant dans les milieux de travail les plus sensibles à leurs besoins et qui ont des emplois de meilleure qualité sont plus susceptibles que les autres travailleurs de participer au succès de leur entreprise, de faire preuve d'une plus grande loyauté envers celle-ci et d'exprimer un plus grand désir d'y demeurer. En résumé, la satisfaction de l'employé au travail influe sur la rentabilité commerciale. Même s'il n'y aucune donnée définitive sur ce qu'il en coûte aux employeurs d'avoir des conflits entre le travail, la famille et la collectivité, des études de cas montrent qu'une main-d'œuvre fortement stressée entraîne des blessures, de l'absentéisme, des coûts d'assurance-maladie et un fort roulement du personnel.

Selon les recherches, le meilleur moyen d'accroître la satisfaction de l'employé est de créer de meilleurs emplois et un milieu de travail qui le soutient. Il reste cependant beaucoup à faire pour aider les personnes et les familles à concilier les exigences du travail, de la famille et de la collectivité. Le fait de négliger les besoins des familles entraîne des coûts élevés à long terme.

Cet article examine les tendances économiques et sociales et présente ensuite les constatations clés en ce qui a trait à l'interaction du travail, de la famille et de la collectivité. Il sera enfin question des réponses des particuliers, des familles et des milieux de travail face au conflit entre le travail, la famille, et la communauté.

Tendances économiques et sociales

Des forces d'ordre général influent sur la vie des canadiens au travail, dans leur famille et dans la collectivité. Cette première section traite des tendances économiques et sociales. Le domaine de l'économie inclue des indices économiques généraux ainsi que des tendances dans les caractéristiques de revenus, d'emploi et de milieu de travail. Le domaine de la société couvre l'évolution des tendances démographiques, la structure des familles (notamment la division du travail selon le sexe), les modèles d'immigration, la mobilité, l'attitude envers le travail et la famille, et l'activisme communautaire.

Cet article est un sommaire condensé et révisé du rapport "*Travail, famille et collectivité : conclusions clés et orientations pour la recherche à venir*". Le rapport original, préparé pour le compte du Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada en 1999, est disponible sur demande. Il comprend une analyse des tendances et des réponses gouvernementales tout en s'intéressant aux orientations pour la recherche à venir.

[1] Toutes les références aux études en question se trouvent dans le rapport original.

Tendances économiques

La main-d'œuvre canadienne change de plus en plus. Aujourd'hui, la main-d'œuvre est plus âgée en moyenne, mieux éduquée, plus diversifiée sur le plan racial et ethnique et plus concentrée dans le secteur des services. Bon nombre de femmes participent aussi à la population active.

- La tendance la plus remarquable au cours des 30 dernières années a peut-être été l'arrivée à grande échelle des femmes dans le milieu de travail, en particulier des femmes ayant des enfants en âge préscolaire. En 1998, 58 % des femmes âgées de plus de 25 ans détenaient un emploi rémunéré et elles constituaient 45 % de la main-d'œuvre totale.

La nature de l'économie canadienne évolue aussi. Pour certains membres de la population active, la restructuration de l'économie a présenté de nouvelles possibilités. Pour d'autres, elle a causé de l'incertitude quant à la stabilité et la prévisibilité de l'emploi.

- Les années 1990 ont été caractérisées par une faible croissance économique qui n'a repris qu'après 1997. Le taux de chômage est demeuré élevé et n'a diminué que récemment au niveau antérieur à 1989 (7,8 % en janvier 1999). La croissance de l'emploi a atteint une moyenne de 1,17 % par an entre 1990 et 1998, tandis que la production s'est accrue à 2,1 % par an entre 1990 et 1997. Pratiquement toute la croissance nette de l'emploi pendant cette décennie est due au travail autonome.

De la même manière, on a aussi assisté à une croissance importante des formes non traditionnelles d'emplois rémunérés, ce qui a soulevé des préoccupations sur la qualité de l'emploi.

- Sur les emplois qui ont été créés, un nombre croissant sont à temps partiel; entre 1991 et 1996, l'emploi à temps partiel a augmenté de 2 % par an tandis que l'emploi à plein temps a seulement augmenté de 0,9 % par an. Dans l'ensemble, les femmes continuent à être sur-représentées dans le travail à temps partiel, dans une large mesure à cause du conflit qui existe entre leurs responsabilités familiales et professionnelles.

- Le travail temporaire et à contrat a aussi augmenté dans les années 1990 en passant de 5 % des employés rémunérés en 1991 à 11 % en 1997, tout comme les systèmes de travail souples, comme le travail par quart, le travail à horaire variable et le télétravail. Ces changements ont aussi eu une incidence profonde sur la relation entre employeurs et employés, notamment en termes de sécurité d'emploi et de loyauté.

- Bien que la croissance des régimes de travail souples puisse signifier l'amélioration de la relation entre le travail et la famille, les données montrent que l'augmentation est due, dans une large mesure, aux exigences des employeurs et non aux préférences des employés.

- La qualité de l'emploi se détériore pour bon nombre de personnes qui ne travaillent pas dans des emplois permanents à plein temps. Alors que 60 % des employés ayant des emplois permanents ou à plein temps bénéficiaient d'un régime de retraite ou d'un régime de santé ou de soins dentaires payé par l'employeur en 1995, ces prestations n'étaient offertes qu'à 20 % des travailleurs non permanents ou à temps partiel. Comme les femmes ont le plus de chance d'être employées à temps partiel de façon temporaire ou dans des emplois faiblement rémunérés, elles ont moins de possibilités d'avoir un ensemble d'avantages sociaux qui comporte des prestations supplémentaires.

Les heures de travail deviennent aussi de plus en plus polarisées. Les travailleurs à plein temps travaillent davantage d'heures en moyenne et les travailleurs à temps partiel moins d'heures.

- La proportion de personnes qui travaillaient de 35 à 40 heures pendant une semaine normale de travail est passée de 65 % en 1976 à 54 % en 1995. La proportion des travailleurs qui travaillaient moins de 35 heures par semaine est passée de 16 % à 24 % tandis que ceux qui travaillaient plus de 40 heures par semaine sont passés de 19 % à 22 %.

- La plupart des couples ayant deux salaires ont travaillé une semaine combinée de travail de 60 à 89 heures, qu'il y ait des enfants ou non. Près de 20 % de ces couples travaillaient plus de 90 heures par semaine.

La polarisation des heures de travail au cours des années 1990 donne lieu à la polarisation des revenus. Dans l'ensemble, les revenus réels ont diminué au

cours de cette période et le taux de pauvreté, un indice clé de l'inégalité des revenus, est resté très élevé.

- Le revenu familial moyen a aussi diminué. En 1990, le revenu familial moyen national était de 57 300 $ (en dollars de 1995), tandis qu'en 1995, il était tombé à 54 600 $, soit une chute de 5 %. Le revenu après impôt a aussi diminué pendant toutes les années 1990.

Une proportion croissante des pauvres est constituée de jeunes familles avec des enfants, tandis que la proportion des personnes âgées pauvres est à la baisse. Les femmes âgées toutefois, sont encore vulnérables sur le plan économique.

- En 1970, les familles de personnes âgées constituaient 27 % des familles dans le plus faible décile de revenu alors qu'en 1995 cette proportion était de 6 %. Les plus jeunes familles sont devenues depuis les plus communes dans ce décile. Cette proportion est passée de 18 % en 1970 à 27 % en 1995, ce qui tradui en partie la croissance disproportionnée des familles monoparentales ayant un chef féminin.

- L'emploi rémunéré ne protège pas nécessairement les familles de la pauvreté. En 1995, plus de la moitié des personnes à faible revenu étaient dans la population active mais demeuraient pauvres.

Le revenu des femmes est plus important que jamais pour la sécurité financière du ménage.

- Dans presque la moitié (46 %) de l'ensemble des familles, le salaire des femmes a constitué de 25 % à 49 % du revenu de la famille. Dans une famille sur quatre, la femme a contribué à la moitié ou plus de ce que la famille a gagné. Sans les gains de la femme, le taux de faible revenu de 1996 dans les familles à double revenu aurait plus que triplé.

- Le vieillissement de la population, combiné avec la retraite anticipée, laisse présager que les besoins financiers des personnes âgées dans les familles peuvent excéder la capacité de la famille immédiate, même quand il y a deux salaires pour leur fournir ce soutien.

Tendances sociales

Tout comme l'économie canadienne a évolué, les familles canadiennes sont très différentes aujourd'hui d'il y a 30 ou même 20 ans. La famille traditionnelle où l'homme était le soutien de famille et où la femme restait à la maison a été remplacée par la famille à deux salaires où les deux conjoints travaillent en dehors de la maison.

- En 1994, les deux conjoints travaillaient dans sept couples sur 10, mariés ou conjoints de fait (de moins de 65 ans), soit une hausse importante par rapport à un tiers des couples il y a 30 ans. En 1994, seulement un couple sur cinq comptait sur un seul gagne-pain de sexe masculin. Même parmi les couples ayant des enfants de moins de sept ans, 70 % avaient deux salaires.

Il y a eu d'autres changements démographiques importants qui ont soulevé des questions fondamentales quant au soin des personnes à charge pour les familles, le milieu de travail et la collectivité.

- La population canadienne vieillit. À cause de la baisse du taux de naissance et de l'augmentation importante mais temporaire du nombre de naissances après la Deuxième Guerre mondiale, il est estimé que 20 % des canadiens auront plus de 65 ans en 2021. Un nombre bien plus élevé de travailleurs se retrouveront dans une situation où ils devront prendre soin de leurs parents âgés.

- Le recensement de 1991 a permis de constater que près de la moitié de la population des aînés souffraient d'une incapacité tandis que quelque 13 % de la population en âge de travailler avait une invalidité, la vaste majorité d'entre eux vivant dans des maisons privées et s'appuyant sur l'aide des membres de leur famille.

La nécessité de fournir des soins aux personnes à charge se répercutent sur les plus petites familles dont les membres vivent souvent à de grandes distances les uns des autres.

- Le taux de fertilité en baisse a entraîné la réduction de la taille des familles aujourd'hui. La famille moyenne en 1995 comptait 3,01 membres, tandis qu'en 1971 elle en avait 3,67. Avec le temps, des familles plus petites devront soutenir un nombre

de plus en plus grand de personnes âgées. Le fait que les personnes vivent plus longtemps laisse prévoir que beaucoup plus d'enfants adultes auront, à un âge de plus en plus avancé, des parents qui vivront sous leur toit et qui devront recevoir des soins. Ceux qui donneront les soins seront le plus vraisemblablement des membres de la population active.

- Le recensement de 1996 montre la diversité culturelle au Canada. En 1996, pratiquement un canadien sur cinq était né en dehors du Canada, ce qui a amené l'implantation de différentes traditions familiales dans le pays. De la même façon, les milieux de travail deviennent de plus en plus diversifiés sur le plan ethnique et racial et en conséquence les employés ont besoin d'approches différentes pour régler les questions de travail, de famille et de collectivité.

Les familles sont appelées à assumer davantage de responsabilités pour le soin de leurs membres.

- Une enquête canadienne de 1992 auprès de plus de 5 000 employés a montré que près d'un tiers des répondants avait des responsabilités de soins à des personnes à charge de moins de 19 ans, un cinquième avait seulement des responsabilités pour des personnes âgées, et un quart en avait tant pour des enfants que pour des parents âgés.

- Le recensement de 1996 a aussi permis de constater que près d'un canadien sur six (de plus de 15 ans) donnait des soins à des personnes âgées. Ceux qui sont dans le groupe d'âge de 45 à 54 ans ont la plus forte proportion de personnes (23 %) qui donnent des soins non rémunérés aux personnes âgées.

- Un groupe relativement petit mais croissant de personnes fournissent des soins personnels aux personnes âgées, souvent pendant de nombreuses années. Trente-huit pour cent des répondants dans une enquête canadienne ont donné des soins pour une période de cinq à 10 ans tandis que 13 % ont donné des soins pendant plus de 10 ans.

En l'absence de pourvoyeurs de soins à plein temps dans la maison, bon nombre de familles se trouvent contraintes à réorganiser la division du travail dans leur ménage, mais ce sont les femmes qui assument en grande partie les responsabilités pour les soins et le travail domestique.

- Bien que les jeunes hommes aient augmenté de façon constante leur part du travail domestique, les femmes continuent à assumer une part disproportionnée des soins domestiques et des enfants. En 1992, les maris consacraient en moyenne 18,1 heures par semaine au travail domestique par rapport à 32,5 heures pour les femmes.

- Certains parents choisissent le travail par quarts afin d'avoir au moins un parent à la maison pour s'occuper des enfants en tout temps.

Malgré l'arrivée des femmes sur le marché du travail, il semble qu'il demeure une grande ambivalence dans le public quant au rôle que doivent jouer les femmes.

- En 1997, la majorité des canadiens - 73 % des femmes et 68 % des hommes - déclaraient que les femmes devaient contribuer au revenu familial. Toutefois, 51 % des femmes et 59 % des hommes déclaraient aussi que les familles à deux salaires nuisent au développement des enfants en âge préscolaire malgré des preuves contraires.

L'interaction du travail, de la famille et de la collectivité : constatations clés

Les familles d'aujourd'hui sont stressées en raison de la pression exercée par les exigences du travail, de la famille et de la collectivité. La structure des familles et la répartition des rôles au sein des familles se sont transformées, notamment à la suite de l'accroissement très marqué de la présence des femmes sur le marché du travail. Au cours de la dernière décennie, les gouvernements ont réduit les services et l'aide communautaire et de nombreuses personnes disposent de moins de temps et d'énergie pour le bénévolat dans les collectivités. Les exigences en milieu de travail ont aussi augmenté, ce qui a créé un contexte où la tension est plus élevée pour les employeurs et les employés. Il en résulte un conflit de plus en plus grave entre le travail, la famille et la collectivité.

Conflit entre le travail, la famille et la collectivité : ampleur du problème

Un certain nombre d'études démontrent que de nombreux canadiens ont de la difficulté à concilier le travail, la famille et la collectivité.

- Une étude de 1992-1993 portant sur 27 000 travailleurs canadiens a montré que 40 % des

mères au travail et 25 % des pères au travail subissaient un niveau élevé de conflit entre le travail et la famille, et que la moitié des parents déclaraient avoir de la difficulté à gérer leur vie familiale.

- Dans une étude de 1998 visant 5 000 travailleurs de la Saskatchewan, la moitié des répondants ont déclaré être surchargés (trop de choses à faire en trop peu de temps), alors que 26 % voyaient une forte interférence entre leur travail et leur famille (exigences conflictuelles entre différentes activités, en même temps, à des endroits différents).

- La tension liée au conflit entre le travail, la famille et la collectivité peut être aiguë. Une étude sur les travailleurs du secteur public a montré que 60 % des mères et 63 % des pères avaient envisagé de quitter leur emploi. Le motif cité le plus souvent par les mères est qu'elles ont l'impression de ne pas consacrer assez de temps à leurs enfants (41 %); les trois-quarts des mères d'enfants d'âge préscolaire partageaient ce sentiment (un père sur 10 a envisagé quitter son emploi pour ce motif). Des proportions égales de mères et de pères ont déclaré que le travail était trop stressant (27 %), alors qu'une mère sur six avait l'impression qu'il était trop difficile de tout faire, comparativement à un père sur douze.

Un certain nombre de facteurs contribuent au conflit entre le travail, la famille et la collectivité, notamment :

- le statut parental;
- l'âge du cadet de la famille;
- le fait de travailler à plein temps ou non;
- l'état matrimonial (le fait d'être monoparental ou non);
- la sécurité financière de la famille;
- le genre de garderies et de services aux aînés qui sont utilisés;
- les heures de travail, leur répartition et les exigences de l'emploi.

Incidences sur les personnes

Le conflit entre le travail, la famille et la collectivité a été associé à certaines conséquences pour les personnes, y compris en ce qui concerne leur santé et leur bien-être, leur famille, leurs relations personnelles et leur bonheur de vivre. Une revue de la littérature révèle un certain nombre de répercussions, notamment :

- Le conflit entre le travail, la famille et la collectivité contribue directement et indirectement à une baisse de la santé mentale et physique (p. ex., problèmes cardio-vasculaires).

- Au total, les femmes continuent de consacrer plus de temps aux activités professionnelles et familiales que les hommes et elles subissent des niveaux plus élevés de stress et de dépression en raison du conflit entre le travail, la famille et la collectivité. Ce qui précède est encore plus vrai si elles ont de jeunes enfants.

- Le stress n'est pas lié exclusivement aux problèmes rencontrés pour concilier le travail, la famille et la collectivité. Les femmes subissent aussi des niveaux élevés de stress lié aux soins qu'elles donnent.

- Le conflit ne découle pas seulement de circonstances individuelles; il est aussi associé aux exigences professionnelles et familiales des personnes et au *contrôle* qu'elles ont sur ces exigences. Par exemple, les travailleurs qui ont des emplois non traditionnels et des emplois peu rémunérés sont plus susceptibles de connaître des conflits et de subir leurs répercussions négatives que ceux qui occupent des emplois hautement spécialisés et bien rémunérés.

- Le conflit entre le travail, la famille et la collectivité nuit à la santé d'une personne. Souvent, il restreint les occasions professionnelles et personnelles.

Incidences sur les familles

Les conséquences du conflit entre le travail, la famille et la collectivité ne se limitent pas seulement aux travailleurs qui s'efforcent de concilier des exigences conflictuelles en temps et en énergie. Tous les membres de la famille, tout comme les employeurs et les autres membres de la collectivité ressentent les effets de l'horaire de travail prolongé.

Bien que toutes les familles ou ménages ne soient pas affectés de la même façon il appert que :

- Le niveau élevé de conflit entre le travail, la famille et la collectivité a un effet négatif sur la solidité des familles et des mariages. La recherche montre que le travail rémunéré est plus susceptible de perturber la vie familiale et communautaire que l'inverse.

- Le nombre d'heures consacrées au travail rémunéré ou non, par les femmes et les hommes, est lié au conflit entre le travail, la famille et la collectivité. Les femmes continuent d'assumer une part disproportionnée du travail domestique non rémunéré.

- L'attention se porte de plus en plus sur les conséquences qu'a, pour les enfants, le conflit entre le travail, la famille et la collectivité. Des recherches canadiennes récentes montrent que le développement d'un enfant en santé n'a pas tendance à être perturbé par l'emploi de la mère *en soi*. L'implication des parents, cependant, est importante; il a été démontré qu'elle influence le bien-être physique et social des enfants ainsi que leur rendement scolaire.

- Le manque de soins de qualité pour les personnes à charge constitue une question essentielle pour toutes les familles, en particulier pour les familles à faible revenu. Il s'agit d'un obstacle important à la participation des femmes sur le marché du travail.

Incidences sur les milieux de travail

Il existe maintenant une vaste documentation sur les conséquences du conflit entre le travail, la famille et la collectivité pour les individus et, dans une moindre mesure, pour les familles. Pourtant, on comprend mal la façon dont ce genre de conflit perturbe les organisations, y compris les entreprises, les organismes communautaires, voire les gouvernements. Ce genre de conflit a un effet puissant sur le comportement individuel. Il s'agit cependant de mieux comprendre comment ce comportement individuel nuit au rendement des organisations (c'est-à-dire, à la productivité et à la capacité de retenir les employés), et inversement, comment la culture organisationnelle perturbe les individus et les familles. Les recherches montrent ce qui suit :

- La volonté de devenir plus concurrentiel économiquement en restructurant le milieu de travail a aggravé le conflit qui existe entre le travail, la famille et la collectivité, ce qui se traduit par un faible rendement au travail, un fort roulement de la main-d'œuvre, des insatisfactions et des inégalités dans la charge de travail.

- Les employés évoluant dans des milieux de travail plus compréhensifs et qui ont des meilleurs emplois sont plus susceptibles que les autres travailleurs de participer au succès de leur entreprise, de faire preuve d'une plus grande loyauté envers celle-ci et d'exprimer un plus grand désir d'y demeurer.

- Le faible rendement au travail a tendance à être lié aux exigences professionnelles élevées et *non pas aux responsabilités personnelles ou à celles relatives aux soins que l'individu doit fournir à la maison*. L'étude nationale, *1997 National Study of the Changing Workforce*, a montré que les emplois exigeants et les milieux de travail rigides empiétaient sur la vie personnelle des travailleurs, ce qui pouvait créer des problèmes dans celle-ci ou exacerber des problèmes préexistants. À leur tour, ces problèmes perturbent le travail et causent une perte de productivité.

- En résumé, la satisfaction de l'employé au travail influe sur la rentabilité commerciale. Même s'il n'y a aucune donnée définitive sur les coûts subis par les employeurs en raison du conflit entre le travail, la famille et la collectivité, des études de cas suggèrent qu'une main-d'œuvre fortement stressée implique des blessures, de l'absentéisme, des coûts d'assurance-maladie et un fort roulement de la main-d'œuvre.

- Statistique Canada estime que le stress dû au surmenage coûte aux entreprises canadiennes 12 milliards de dollars par année, alors qu'il a été estimé que l'absentéisme coûte à l'économie canadienne entre 2,7 et 7,7 milliards de dollars par année.

- Une étude commanditée par Sears a établi le lien entre la satisfaction de l'employé et la fidélité de la clientèle. Selon cette étude, il est estimé que si la satisfaction des employés s'améliorait de cinq points, l'amélioration prévisible de la satisfaction de la clientèle serait de deux points et, que le trimestre suivant, les revenus grimperaient de 1,6 %. Une étude récente du Conference Board du Canada visant cinq entreprises a aussi montré une interrelation positive entre la satisfaction de l'employé au travail et la satisfaction de la clientèle.

- Une étude menée par la *Health Enhancement Research Organization* aux États-Unis a montré que la facture de soins de santé des employés déprimés dépasse de 70 % celle des autres travailleurs. Ceux qui ont déclaré subir un niveau élevé de stress avaient des coûts de santé plus élevés de 46 %. La combinaison du stress et de la dépression a donné lieu à des coûts presque 2,5 fois plus élevés que ceux des autres travailleurs.

Incidences sur les collectivités

L'étude de la collectivité a été largement absente de la recherche existante sur la conciliation « travail-famille », à l'exception des secteurs d'aide précis comme les garderies et les services aux aînés. De toute évidence, les tendances sociales, économiques et politiques actuelles ont créé une pression incroyable sur le secteur communautaire et, par extension, sur les familles qui dépendent de ces formes d'aide. Toutefois, il existe d'autres questions importantes en ce qui concerne la collectivité qui doivent faire partie de la discussion sur le conflit entre le travail, la famille et la collectivité :

- La disponibilité et la qualité de l'aide communautaire, y compris les services de garde des personnes à charge, sont essentiels pour appuyer les efforts des familles qui tentent de concilier les exigences du travail, de la famille et de la collectivité. Les restrictions budgétaires du secteur public en matière d'aide ont eu pour effet de transférer aux familles des responsabilités supplémentaires en matière de soins et elles ont aggravé les difficultés à obtenir l'aide nécessaire.

- La plupart des recherches sur le travail et la famille traitent des préoccupations relatives au travail dans la population active et à la maison. Pourtant, les responsabilités non liées au travail peuvent prendre plusieurs formes. Le conflit entre le travail, la famille et la collectivité peut être causé par les exigences conflictuelles du travail rémunéré et du bénévolat, des loisirs ou même des relations amicales. En fait, il s'agit justement de ces activités communautaires au sens large qui sont sacrifiées lorsque le temps manque et que le niveau de stress est élevé.

- Le soutien social à la maison, au travail et de la part des amis et de la famille élargie est important non seulement pour les personnes, mais aussi pour les familles et les milieux de travail. Un lien a été établi entre le soutien et une meilleure santé et bien-être, une vie familiale saine, un rendement amélioré de l'employé et une diminution du conflit entre le travail, la famille et la collectivité.

Réponses au conflit entre le travail, la famille et la collectivité : des compromis difficiles à l'horizon

La reconnaissance des besoins des travailleurs a donné lieu à une recherche de nouveaux moyens pour aider les employés à concilier leur vie professionnelle, familiale et communautaire. Le texte qui suit fait ressortir les efforts fournis par chacun des groupes – familles, employeurs et collectivités – en vue d'atteindre un meilleur équilibre entre le travail, la famille et la collectivité, à mesure que leurs besoins changent pendant leur vie et tout au long de leur carrière.

Les personnes, les familles, les employeurs et les collectivités qui sont aux prises avec ces questions font tous face à des compromis difficiles. En particulier, les travailleurs doivent souvent choisir entre la sécurité financière, leur propre bien-être et celui de leur famille. Par exemple, les pénalités économiques qui découlent du fait que l'on se retire du marché du travail rémunéré ou qui sont associées à l'horaire réduit, sont sévères. De la même façon, les employeurs doivent soupeser les avantages à long terme qui peuvent découler de la mise en œuvre de programmes de conciliation travail-vie personnelle et leurs profits à court terme. En fin de compte, on fait face aux coûts à long terme de l'inaction en matière d'aide aux familles, aux employeurs et aux collectivités pour gérer efficacement leurs responsabilités, ce qui a pour effet de priver une génération d'enfants des ressources – sociales, émotionnelles et financières – dont ils ont besoin pour grandir et s'épanouir.

Réponses des personnes et des familles

En l'absence de politiques de soutien en milieu de travail, les familles ont lutté pour s'adapter aux exigences croissantes de l'emploi, souvent au détriment des responsabilités personnelles, familiales ou communautaires. Elles ont mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour atténuer le stress du conflit entre le travail, la famille et la collectivité, comme de se retirer tout à fait du marché du travail, de prendre un travail par quart pour s'occuper des enfants, d'établir une nouvelle division du travail dans le ménage et de réduire le temps consacré aux loisirs. Les choix des familles, toutefois, sont clairement liés aux ressources dont elles disposent, y compris leur niveau d'éducation, le niveau de soutien en milieu de travail, leur attitude et leurs attentes en matière de rôle dans la famille. Les personnes et les familles font des choix, mais souvent dans des circonstances indépendantes de leur volonté.

- *Restructuration de l'emploi* – Une des décisions les plus fondamentales prise par les personnes qui font face à un conflit est de choisir si elles vont modifier leurs habitudes de travail ou quitter tout à fait le marché du travail rémunéré. Les études sur cette question concluent toutes que les femmes sont plus susceptibles de changer leurs habitudes de travail rémunéré, alors que les hommes sont plus susceptibles de faire des "arrangements spéciaux" pour s'adapter aux exigences du travail d'un conjoint ou les besoins des enfants.

- *Restructuration du travail domestique et de la prestation de soins* – Les familles adoptent aussi un certain nombre de stratégies liées au temps, incluant l'extension, l'intensification ou la diminution du temps consacré à l'exécution des tâches ménagères, l'établissement de priorités pour les travaux ménagers, l'établissement d'une routine des événements quotidiens et la négociation d'une division du travail avec les autres membres de la famille. Comme il a été remarqué ci-dessus, les familles font aussi des choix relativement au temps consacré aux activités communautaires, aux loisirs et aux relations amicales.

- *Construction de réseaux* – Les familles se tournent vers les parents et les amis pour obtenir de l'aide lorsque ceux-ci sont disponibles et, pour créer un équilibre entre leurs besoins, elles comptent beaucoup sur l'aide offerte dans la collectivité, tel que les programmes de soutien pour les personnes handicapées. Le fait qu'elles puissent obtenir de l'aide externe dépend largement de l'existence de ce genre de services, de l'endroit où la prestation a lieu et du coût de ces services.

Solutions pour concilier le travail, la famille et la collectivité

Réponses des personnes et des familles	• Restructuration de l'emploi • Restructuration du travail domestique et de la prestation de soins • Construction de réseaux
Réponses du milieu de travail	• Flexibilité du milieu de travail • Politiques en matière de congés pour obligations familiales • Garderies en milieu de travail • Compréhension de la direction

Réponses du milieu de travail

Les familles et les personnes essaient, en période très stressante, de concilier les exigences professionnelles, familiales et communautaires, même si le coût personnel pour les personnes et les membres de la famille est élevé. Elles conviennent qu'elles ne peuvent pas espérer tout accomplir et s'en sortir seules. De toute évidence, elles ont besoin de l'aide des employeurs et des gouvernements pour avoir davantage de contrôle sur leur temps et leurs ressources, afin de pouvoir occuper un travail rémunéré et réaliser leurs objectifs.

La réponse des employeurs a été sporadique et lente à venir, en particulier à une période où la restructuration de l'économie et du milieu de travail a eu un effet négatif sur les employeurs et sur les employés. De nombreux gestionnaires sont encore réticents à reconnaître l'interrelation entre le travail, la famille et la collectivité. De nombreuses personnes ont encore une idée démodée de la famille canadienne ou bien elles présument que la famille a une capacité infinie d'absorber les coûts du changement économique et social. Les recherches sont concluantes à cet égard : le meilleur moyen d'accroître la satisfaction de l'employé consiste à créer des emplois de meilleure qualité et à avoir des milieux de travail plus compréhensifs.

- *Flexibilité du milieu de travail* – Les enquêtes révèlent depuis toujours que les employés – en particulier les femmes – sont très intéressés par des modalités de travail flexibles. Les recherches ont démontré que le stress au travail est lié, non seulement au nombre réel d'heures travaillées, mais aussi à la période pendant laquelle ces heures sont travaillées et à l'endroit où elles le sont. Des politiques comme l'horaire variable, les semaines de travail comprimées, l'emploi permanent à temps partiel, le partage de l'emploi, le travail à la maison, le télétravail, la semaine de travail réduite avec des prestations calculées au prorata, sont toutes des stratégies visant à concilier le travail, la famille et la collectivité qui sont à l'avantage des employés et des employeurs. La littérature de recherche montre que les modalités de travail flexibles donnent aux employés un plus grand contrôle sur leur vie professionnelle et familiale et qu'elles amènent une diminution du conflit entre le travail et la famille, un meilleur moral, une plus grande fidélité des employés, un accroissement de la productivité et une baisse du taux d'absentéisme.

Pourtant, les Canadiens n'ont pas largement accès à l'horaire variable. L'enquête sur les horaires et les conditions de travail de 1995 a montré que seul un travailleur canadien sur quatre avait accès à l'horaire variable, qu'un sur cinq travaillait à temps partiel et qu'un sur 10 avait accès au télétravail. L'accès aux programmes de conciliation travail-vie personnelle, illustrés entre autres par l'horaire variable, tend à être l'apanage d'un groupe restreint de professionnels et de cadres qui ont les moyens d'obtenir des modalités de travail flexibles auprès des employeurs.

- *Politiques en matière de congés pour obligations familiales* – La disponibilité de ces politiques dans les entreprises est inégale. L'accès à ce genre de congé dépend largement du type de travail, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et de la syndicalisation. Les employés des petites et moyennes entreprises sont beaucoup moins susceptibles d'avoir accès à des programmes de congés que les employés des grandes entreprises. La croissance des emplois non traditionnels et la privatisation annoncent une plus grande érosion des conditions actuelles. Les réformes de l'assurance-emploi, notamment la restriction de l'admissibilité et la réduction des prestations, ont eu aussi des effets négatifs sur les dispositions privées relatives aux congés de maternité et parentaux qui sont liées à l'accès au programme public.

- *Services à la famille en milieu de travail* – Au Canada, un certain nombre d'entreprises mettent à l'essai différents types d'aide, comme des services de consultation, des services d'aiguillage d'urgence (p. ex., pour les services aux aînés), des programmes sur les lieux de travail (p. ex., des garderies) et des programmes de santé et de mieux-être (p. ex., évaluation des risques pour la santé). La plupart des organismes ont été très lents à élaborer ce type de soutien. Une enquête du Conference Board du Canada montre que moins de 5 % des employeurs ont déclaré avoir des garderies en milieu de travail, alors que moins d'un employeur sur 10 (8 %) offrait des renseignements et des services d'aiguillage relativement à la garde des enfants ou des adultes à charge. Seules les grandes entreprises semblent être actives dans ce domaine, ce qui ne surprend pas.

- *Gestionnaires compréhensifs* – Les études démontrent que les politiques de conciliation travail-vie personnelle ont un effet limité si les gestionnaires ne collaborent pas. Le degré de flexibilité au sein des organismes relève davantage de la compréhension des gestionnaires que des politiques et programmes officiels. Il en ressort qu'il semble y avoir d'énormes variations au sein des organisations parce que les superviseurs se chargent de l'octroi des avantages offerts. Selon la littérature, la formation des gestionnaires joue un rôle essentiel dans le succès des programmes de conciliation travail-vie personnelle et, plus généralement, dans la création d'un milieu de travail compréhensif.

- *Les programmes de conciliation travail-vie personnelle sont-ils efficaces?* – La mise en œuvre de programmes de conciliation travail-vie personnelle est la bonne solution pour aider les employés à trouver un équilibre entre leurs engagements professionnels, familiaux et communautaires. Selon un nombre croissant de recherches canadiennes et américaines, il s'agit aussi de l'option la plus rentable. Les recherches montrent que ces programmes ont des effets positifs sur la façon dont les employés évaluent le contrôle qu'ils ont sur leurs affaires professionnelles et familiales. Il a été démontré que plus la maîtrise est grande, moins il y a de conflit entre le travail, la famille et la collectivité, d'insatisfaction au travail, de dépression et d'autres problèmes de santé mentale et physique.

Par exemple, une étude commanditée par le Conference Board du Canada a montré que les programmes de conciliation travail-vie personnelle étaient « plutôt » ou « très » efficaces dans les entreprises visées par l'étude : 62 % ont signalé une amélioration du moral des employés; 56 %, une diminution du stress; 43 %, une réduction de l'absentéisme et 32 %, un accroissement de la productivité. Une étude du *Economic Policy Institute* de Washington a montré que les programmes favorables à la famille ont contribué à la perception positive des employés à l'égard de leur famille, ce qui accroît leur engagement envers leur emploi et réduit le stress au travail et ses répercussions sur la vie familiale des travailleurs.

Conclusion

Les problèmes rencontrés par les Canadiens pour concilier leur vie professionnelle, familiale et communautaire sont bien compris. Les approches actuelles des familles et des employeurs sont clairement inadéquates pour offrir l'aide nécessaire. Les problèmes proviennent, en grande partie, de l'hypothèse selon laquelle les familles peuvent et devraient se débrouiller seules face aux exigences professionnelles, familiales et communautaires. Compte tenu de l'augmentation sensible du nombre de couples ayant deux salaires et des familles monoparentales, les membres de la famille, les femmes en particulier, sont aux prises avec des exigences irréalistes par rapport au temps et aux ressources dont elles disposent. La variation entre les réponses des employeurs et des gouvernements au Canada provoque une très grande inégalité entre les travailleurs. De toute évidence, beaucoup de travail reste à faire pour améliorer le sort des travailleurs canadiens et de leurs familles. Le fait de négliger les problèmes actuels entraîne des coûts sociaux et économiques élevés à long terme.

Pour plus de renseignements sur
le Conseil canadien de développement social, visitez :

Site Web : http://www.ccsd.ca

LÉGISLATION DU TRAVAIL AU CANADA

Projets de Loi et textes réglementaires adoptés

Michel Gauvin
Politique stratégique et partenariats
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Le Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada a récemment produit un rapport détaillé sur les lois au Canada traitant des congés pour obligations familiales et autres congés. Si vous désirez obtenir ce rapport, veuillez visiter le site Web du Programme du travail à l'adresse suivante : http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/, cliquer sur « Renseignements sur les lois du travail au Canada » et ensuite sur « Législation en matière de normes d'emploi au Canada ».

Le rapport fait état de la législation fédérale, provinciale et territoriale, portant sur l'âge de la scolarité obligatoire et l'âge minimum d'admission à l'emploi, la durée du travail et la prime de temps supplémentaire, le salaire minimum, l'égalité à la rémunération, les jours de repos hebdomadaire, les jours fériés payés, le congé annuel payé, les congés parentaux et les cessations d'emploi individuelles et collectives.

HIER ET AUJOURD'HUI

Organisation syndicale et maraudage

Suzanne Payette
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Il y a 50 ans...

La Gazette du travail décrivait une entente de « non maraudage » négociée entre deux des plus grands syndicats aux États-Unis, soit l'Association internationale des machinistes et la United Auto Workers. Dans son préambule, l'entente énonce les objectifs de solidarité du mouvement ouvrier, d'organisation syndicale des non-syndiqués et de manière ultime, l'atteinte d'un mouvement ouvrier unifié. Selon les modalités de l'entente, si une organisation syndicale a établi un lien contractuel avec un employeur... l'autre ne s'impliquera pas. Dans les établissements non-syndiqués, les deux syndicats peuvent organiser une campagne de syndicalisation... mais ne peuvent chercher un avantage compétitif en se prévalant de tactiques et de pratiques qui, à long terme, iraient à l'encontre des intérêts du mouvement ouvrier.

Aujourd'hui...

Le Congrès du travail du Canada a adopté des principes de « non maraudage » dans sa constitution et cherche à les diffuser à l'ensemble du mouvement syndical.

INFORMATION SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL
TRAVAIL

WORKPLACE INFORMATION LABOUR

PRODUITS D'INFORMATION ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Services à la clientèle

La Direction de l'information sur les milieux de travail est votre source de renseignements à jour et personnalisés sur les relations industrielles et la négociation collective.

En répondant à vos besoins précis en matière de recherche, nous pouvons vous aider à vous préparer à la résolution de questions à la table de négociation. Nous pouvons aussi vous aider à vous tenir au courant des innovations dans le domaine des relations de travail, grâce à notre service d'information et à nos publications. C'est la raison pour laquelle négociateurs, chercheurs, économistes, consultants, journalistes, professeurs, et nombre d'autres spécialistes font appel à nos ressources.

Bulletin des règlements salariaux

Publication mensuelle fournissant des informations à jour et des analyses des tendances salariales issues des principaux règlements de la négociation collective au Canada. Le Bulletin est une publication reconnue et indispensable qui présente des données statistiques et analytiques illustrées par des tableaux et des graphiques sur les plus récents changements touchant les salaires. Des données globales et détaillées sont publiées par catégories : secteurs public et privé, régions et sphères de compétence et principaux groupes d'activités économiques. Abonnement annuel, au Canada, 200 $ plus 7 % de TPS (214 $); dans les autres pays, 200 $ U.S. (Disponible par télécopieur ou par la poste).

Gazette du travail

Publication trimestrielle contenant des données sur les rajustements salariaux tirées des principales conventions collectives négociées selon les secteurs public et privé, la région, la sphère de compétence et le secteur d'activité; une analyse détaillée de certaines dispositions des principales conventions collectives; des renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail tirés des conventions collectives signées au Canada; un calendrier trimestriel des principales conventions collectives venant à expiration ou dont seules certaines dispositions sont à renégocier et une chronologie des arrêts de travail au Canada. On y trouve aussi des articles ou études de cas sur des questions relatives aux relations de travail. Abonnement annuel, au Canada, 125 $, plus 7 % de TPS (133,75 $); dans les autres pays, 125 $ U.S.

Bulletin de la négociation collective

Publication mensuelle fournissant de l'information à jour tirée des principales conventions collectives signées récemment au Canada. Cette publication offre de l'information sommaire sur les changements relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, l'état des principales négociations, ainsi que les arrêts de travail. On peut également y trouver une liste à jour de sommaires d'ententes disponibles et en recevoir des exemplaires en appelant la Direction de l'information sur les milieux de travail au 1-800-567-6866 ou au (819) 997-3117. Abonnement annuel, au Canada, 50 $, plus 7 % de TPS (53,50 $); dans les autres pays, 50 $ U.S.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Direction de l'information sur les milieux de travail :

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

1-819-953-9582

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca

Direction de l'information sur les milieux de travail
Développement des ressources humaines Canada
Ottawa, Ontario
K1A OJ2

wid-imt@hrdc-drhc.gc.ca

Bon de commande

Les Éditions du gouvernement du Canada

Nom : ..... **Titre du poste :** .....

Compagnie : .....

Adresse : .....

Ville : ..... **Province :** .....

Code postal : ..... **Pays :** .....

Téléphone : ..... **Télécopieur :** .....

Courriel : ..... **Date :** .....

N° de catalogue	***TITRE DE L'ABONNEMENT (These publications are also available in English)***	***Quant.***	***$***	***Total***
L12-20-1F	**Bulletin des règlements salariaux** Télécopieur ☐ Poste ☐ Les deux ☐		200,00	
L12-22F	**Gazette du travail**		125,00	
L12-23F	**Bulletin de la négociation collective**		50,00	
Aussi en vente dans les librairies. Les prix peuvent être changés sans préavis. Toutes les ventes sont finales.		TPS 7 %, si applicable Total		

MODALITÉS DE PAIEMENT	
LES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX CANADIENS *(excluant les sociétés d'État)*	***TOUS LES AUTRES CLIENTS*** *(SVP cochez une modalité de paiement)*
N° de bon de commande : ..... N° de ministère : ..... Code d'organisation RI : ..... Code de référence RI : ..... Code de centre de responsabilité *(si vous relevez de TPSGC)* : ..... Nota : Ces renseignements sont nécessaires pour traiter votre commande.	☐ N° de bon de commande : ..... ☐ Chèque ou mandat-poste ci-joint (payable à l'ordre du Receveur général du Canada) ☐ Visa ☐ MasterCard N° de carte de crédit : ..... Date d'expiration : ..... Signature : .....

POUR COMMANDER		
Téléphone : *Télécopieur :* *Courriel :* *Internet :*	*1-800-635-7943 / (819) 956-4800* *1-800-565-7757 / (819) 994-1498* *publications@tpsgc.gc.ca* *http://publications.tpsgc.gc.ca*	*Par la poste :* *Les Éditions du gouvernement du Canada* *TPSGC-Canada* *Ottawa (Ontario) CANADA* *K1A 0S9*